



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ÁREA COMERCIAL:
PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO ESPECÍFICA PARA
PROFISSIONAIS DE VENDAS**

Welton Barth Saldanha

Lajeado, junho de 2017

Welton Barth Saldanha

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ÁREA COMERCIAL:
PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO ESPECÍFICA PARA
PROFISSIONAIS DE VENDAS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gerson J. Bonfadini.

Lajeado, junho de 2017

RESUMO

Em um mundo cada vez mais competitivo, vender um produto somente não é suficiente. A proximidade com fornecedores e a facilidade de acesso à informação transforma qualquer um em empreendedor, empresário, inventor, etc. Com isso, a concorrência cresce, a disputa por espaço nas gôndolas dos clientes fica mais difícil e o consumidor, mais desorientado para saber qual o produto com melhor relação entre custo e benefício. Diante dessa situação, visando o crescimento no setor de guloseimas, aumenta-se a necessidade por um atendimento mais eficaz dos profissionais de venda, se diferenciando dos demais concorrentes. A pesquisa tem como objetivo analisar o desempenho da equipe de vendas, utilizando um sistema de avaliação de desempenho, procurando de forma específica descrever o perfil de cada profissional, identificando a influência dos atributos no processo de venda e comparando-os com os vendedores de maior e menor resultado. Tudo isso visando também uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho para profissionais de venda. O estudo, de caráter qualitativo e exploratório, está fundamentado em um referencial teórico que aborda a administração de vendas, os processos de vendas e os principais atributos citados em bibliografias, resumidas na monografia de Scopel (2016). O estudo utilizou procedimentos como a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, bem como a observação e a entrevista em profundidade com gestores. A pesquisa trouxe informações sobre o perfil de um profissional de vendas e a importância que se dá para o desenvolvimento dos atributos a eles estipulados como essenciais no processo de venda. Pelo fato de o pesquisador não encontrar nenhum sistema específico para avaliar uma equipe comercial, criou-se e aplicou-se o sistema em uma equipe, servindo assim de base para testá-lo. Na aplicação do sistema, concluiu-se que os profissionais que tiveram maior pontuação perante os atributos avaliados também foram melhores no resultado de faturamento do primeiro trimestre de 2017. Por fim, o gestor nacional da Docile Alimentos analisou os resultados, comparou-os com a realidade e os validou.

Palavras-chave: Equipe de Vendas. Avaliação de Desempenho. Indústria de Alimentos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco finalidades da apresentação de vendas	18
Figura 2 – Momentos para fechamento.....	20
Figura 3 – Padrão de produção de uma equipe de vendas	32
Figura 4 – A orientação em relação ao cliente	33
Figura 5 – Ciclo de avaliação de desempenho	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos atributos segundo os autores bibliográficos.....	46
Quadro 2 – Resumo do atributo: empatia.....	63
Quadro 3 – Resumo do atributo: similaridade/adaptabilidade.....	64
Quadro 4 – Resumo do atributo: comunicabilidade.....	65
Quadro 5 – Resumo do atributo: prazer em servir.....	66
Quadro 6 – Resumo do atributo: entusiasmo.	67
Quadro 7 – Resumo do atributo: aparência.....	68
Quadro 8 – Resumo do atributo: competitividade.....	69
Quadro 9 – Resumo do atributo: resiliência.	70
Quadro 10 – Quadro exemplo para pontuação dos clientes	73
Quadro 11 – Exemplo de avaliação de um atributo – empatia.....	74
Quadro 12 – Quadro exemplo com <i>ranking</i> e pontuação sobre atributos.	77
Quadro 13 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC D.....	78
Quadro 14 – <i>Ranking</i> e pontuação sobre atributos do RC D	78
Quadro 15 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC A.....	79
Quadro 16 – <i>Ranking</i> e pontuação sobre atributos do RC A.	80
Quadro 17 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC P.	81
Quadro 18 – <i>Ranking</i> e pontuação sobre atributos do RC P.....	81
Quadro 19 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC E.	83
Quadro 20 – <i>Ranking</i> e pontuação sobre atributos do RC E.....	83
Quadro 21 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC R.....	85
Quadro 22 – <i>Ranking</i> e pontuação sobre atributos do RC R.	85

Quadro 23 – Comparação da pontuação dos questionários com sua cota real atingida no primeiro trimestre de 2017.....	86
Quadro 24 – <i>Ranking</i> dos atributos do perfil geral da equipe.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Delimitações do estudo	11
1.2 Problema de pesquisa.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Administração de vendas	14
2.1.1 Processo de vendas.....	15
2.1.2 Segmento de mercado	21
2.1.3 Necessidades, desejos e demandas.....	22
2.1.4 Valor e satisfação	23
2.1.5 Composto de marketing.....	24
2.2 Planejamento de vendas.....	25
2.2.1 Equipe de vendas	27
2.2.2 Perfil do vendedor.....	28
2.2.3 Motivação e recompensa.....	28
2.2.4 Treinamento.....	31
2.2.5 Vendedor qualificado.....	34
2.3 Sistema de avaliação.....	38
2.3.1 Avaliação de desempenho	40

3 MÉTODO	48
3.1 Tipo de pesquisa.....	48
3.1.1 Quanto à natureza	48
3.1.2 Quanto à abordagem	49
3.1.3 Quanto aos objetivos.....	49
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos	50
3.2 Sujeitos da pesquisa	51
3.3 Coleta de dados	52
3.3.1 Pré-teste.....	52
3.3.2 Observação.....	53
3.3.3 Entrevista em profundidade.....	53
3.3.4 População e amostra	54
3.4 Análise de dados.....	55
3.5 Escalas de atitudes.....	55
3.6 Limitações do método	56
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	58
5 DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	59
5.1 Apresentação dos dados	59
5.1.1 Introdução às entrevistas qualitativas.....	59
5.1.2 Análises das questões qualitativas aplicadas aos profissionais de Recursos Humanos e Gestão Comercial	60
5.2 Desenvolvendo o sistema através das informações obtidas nas entrevistas e no referencial teórico.....	62
5.2.1 Desenvolvimento do questionário quantitativo.....	63
5.3 Definições do Sistema de Avaliação.....	71
5.3.1 Pontuação sobre os questionários.....	72
5.4 Compilações das informações sobre os atributos.....	73
5.5 Feedback.....	75
6 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	76
6.1 Resultado da aplicação do Sistema de Avaliação sobre o representante comercial (RC) D.	77
6.1.1 Validação do gerente comercial nacional da Docile Alimentos	79
6.2 Aplicação do Sistema de Avaliação para o representante comercial (RC) A.....	79
6.2.1 Avaliação do gerente nacional	80

6.3 Aplicação do Sistema de Avaliação para o representante comercial (RC) P.	80
6.3.1 Avaliação do gerente nacional	82
6.4 Aplicação do Sistema de Avaliação para o representante comercial (RC) E.	82
6.4.1 Avaliação do gerente nacional	84
6.5 Aplicação do Sistema de Avaliação para o representante comercial (RC) R.	84
6.5.1 Avaliação do gerente nacional	86
6.6 Validação geral do Sistema de Avaliação	86
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
7.1 Limitações e sugestões de continuidade do estudo	91
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICES	95

1 INTRODUÇÃO

A competitividade está cada vez mais acirrada, aumentando a atenção das organizações para as tendências do mercado. As empresas atuantes no mercado interno, na sua grande maioria, não se preocupam com o mercado externo, esquecendo-se de que o Brasil se movimenta também através de tendências estrangeiras. Um exemplo disso é o produto *marshmallow*, cada vez mais procurado no Brasil, copiando uma tradição da cultura norte-americana.

O mercado consumidor está em constante mudança, se moldando ao momento da economia do país. Em paralelo a isso, as negociações, produtos e a gestão de vendas necessitam rever seu planejamento do período e serem flexíveis. Em tempos de crise, em que a pressão se acentua na redução de crédito, de pedidos e na falta de recursos, exige-se das organizações fazer “mais com menos”. O empresário Carlos Marinelli, da rede de laboratórios Fleury, comenta na revista Exame (HERZOG; SCHERER; VIEIRA, 2016) que há a necessidade de muito mais trabalho por metro quadrado nas unidades no Brasil.

Segundo Las Casas (2009), no Brasil, à medida que a economia cresce, a tendência do setor comercial é de assumir um lugar de maior destaque nas empresas. Em virtude disso, a administração de vendas deve exigir um maior nível de profissionalismo dos administradores e funcionários do futuro. A mesma estrutura comercial de hoje necessita entregar muito mais resultado amanhã. Além disso, o consumidor está cada vez mais exigente, pois, com a tendência de um maior consumo, ele também exige mais de seus fornecedores.

Nessa conjuntura, o departamento de vendas desempenha papel essencial na adaptação das empresas às novas tendências, principalmente quanto a esclarecimentos, orientações, informações aos clientes e no pós-venda. O vendedor tende a ser um assessor e necessita de mais conhecimento de assuntos que possam trazer informações diferenciadas para o cliente, dando-lhe em troca a confiança para poder vender e expor os produtos em suas gôndolas. Ou seja, aquele profissional melhor preparado é o que tem maior chance de atingir seus objetivos.

A equipe de venda vem gradativamente mudando a forma pela qual a atividade vem sendo conduzida: por um lado, surgem novidades tecnológicas para análises mais consistentes e novos recursos para a comercialização, enquanto, do outro, há mudanças na forma de vender. O profissional necessita se preparar de forma a atender as exigências do mercado e muitas vezes rever suas técnicas de vendas costumeiras. O ato de se desprender de antigos hábitos dá um ponto a mais aos vendedores, pois se adaptam a qualquer necessidade. De acordo com Las Casas (2009), as empresas costumam trocar de comando muito rapidamente, por isso a adaptabilidade é essencial. Todos os envolvidos no setor comercial devem ser abertos e receptivos a novas culturas, pois o conservadorismo é uma palavra que deve ser descartada na gestão de vendas.

Os vendedores precisam manter sua motivação sempre em alta, fazendo com que o foco e as atitudes do dia a dia lhes tragam bons resultados. Os gestores de vendas precisam se preocupar com a preparação dos integrantes de sua equipe, treinando e deixando-os mais conhecedores do ramo em que atuam, fazendo com que os resultados sejam mais eficientes, trazendo maior retorno para a empresa.

Treinar um integrante é otimizar investimentos na área, sendo mais barato do que contratar um novo vendedor. Segundo Castro e Neves (2010), o objetivo do treinamento é influenciar questões de motivação, técnicas e habilidades. Deve ficar claro que aptidões e características são inerentes às pessoas e não podem ser alteradas. Para Las Casas (2009), o grande percentual do faturamento das empresas frequentemente é resultado do esforço de um grupo de vendedores, quase sempre uma minoria formada por pessoas com mais habilidades.

É nesse aspecto que a avaliação dos atributos do vendedor feita pelos clientes e comparada com os resultados obtidos em sua área de atuação proporcionará informações

sobre as características de uma equipe de vendas, podendo tratar os pontos fortes e fracos e melhorar o desempenho geral da equipe.

1.1 Delimitações do estudo

O estudo concentrou-se na área de Administração de Vendas, tendo o desenvolvimento de equipe como tema específico. Foi estudada a área Sul da empresa Docile Alimentos Ltda., que abrange mais especificamente o estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, a área possui cinco representantes comerciais e dois gestores. A equipe, experiente no mercado, possui integrantes com características diferentes. Por sua vez, os gestores da área possuem uma preocupação em desenvolver a equipe para trazer melhores resultados para a empresa.

Por não haver rotatividade, optou-se por realizar o estudo com todos os representantes comerciais da área no ano de 2016. A equipe possui integrantes com mais de 15 anos de vendas com a Docile Alimentos Ltda. O método de estudo foi realizado por meio da análise quantitativa com clientes e qualitativa com gestores, profissionais de Recursos Humanos e os próprios representantes comerciais.

1.2 Problema de pesquisa

Devido à concorrência acirrada, somente ter um produto de qualidade não basta. A globalização faz com que as informações se disseminem rapidamente entre organizações que, de forma natural, passam a não ter segredos industriais. É nesse mundo globalizado que há mais cópias de projetos, melhorados na maioria das vezes, do que projetos inovadores úteis para a sociedade.

Em função de se ter um diferencial entre concorrentes, ter um ciclo de venda que feche toda a negociação é fundamental. Desde a abordagem até o fechamento de uma venda, se identifica uma série de promessas a respeito das muitas atitudes que a empresa pode tomar. Conforme Las Casas (2009), todo o esforço deve ser feito para proporcionar o nível de satisfação prometido ao cliente. É dever do vendedor acompanhar todo o processo e é de responsabilidade da empresa supervisionar as ações.

A administração necessita acompanhar seus vendedores dando suporte às suas necessidades comerciais. Não é possível cobrar sem treinar, pois desde a abordagem inicial o

vendedor precisa passar as características da empresa, como simplicidade, harmonia, confiança, empatia, etc. Cada indivíduo possui suas atribuições, mas, com o passar do tempo, os antigos integrantes ficarão mais experientes e necessitarão de atualizações e reciclagem; já os novos precisam de muito mais informação para atuar no campo.

Sem uma avaliação de atributos e métricas sobre os vendedores, muitos deles estarão perdidos e sem “norte”. Muitos gestores acreditam que a única avaliação que se tem sobre um profissional de vendas é quando ele atinge sua meta. Porém, há muitos fatores por trás de uma meta batida. Avaliar seus vendedores e utilizar as informações obtidas ajuda as empresas a serem capazes de analisar seu desempenho e encontrar novas oportunidades.

Por isso, quando os gestores estiverem armados de conhecimento para mensurar e interpretar essas avaliações, serão capazes de se concentrar sobre as melhores oportunidades de vendas e elevar o desempenho de cada integrante, levando sua equipe ao sucesso. Portanto, dentro desse contexto, o problema de pesquisa desse estudo é: como avaliar o desempenho de uma equipe de vendas utilizando um sistema de avaliação de desempenho?

1.3 Objetivos

Os objetivos são divididos em objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo é analisar o desempenho de uma equipe de vendas utilizando um sistema de avaliação de desempenho.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) descrever o perfil do representante comercial através dos clientes e seu gestor;
- b) comparar os atributos dos representantes comerciais com maior e menor desempenho;
- c) desenvolver uma escala de avaliação de desempenho para o estudo;
- d) propor um sistema de avaliação para uma equipe de vendas.

1.4 Justificativa

Com uma concorrência e uma exigência de clientes cada vez maiores, apresentar uma prestação de serviços de qualidade passa a ser fundamental para a indústria. A preocupação de somente ter um bom produto e um preço competitivo não faz mais parte do processo. Segundo Las Casas (2009), a grande parte do volume de vendas de uma empresa se concentra em números relativamente reduzidos de bons vendedores e diante dessa situação, o treinamento é essencial para os melhores e também os piores profissionais, trazendo bons resultados para a equipe.

A área tem um histórico positivo no atingimento de metas. No entanto, a tendência do mercado consumidor, a concorrência acirrada, o planejamento traçado e a visão da Docile Alimentos Ltda. fazem com que se tenha a necessidade de melhorar o desempenho. Além disso, apenas com a observação dos resultados do período de cada integrante, percebeu-se que há vendedores que se destacam mais que outros, cumprindo seus objetivos. A equipe precisa ser mais linear e não ter a dependência de uma minoria de vendedores. Isso se dará através do conhecimento dos atributos de cada representante comercial, pois com um amplo conhecimento de seu perfil e características, através dos métodos que serão utilizados, será possível identificar seus pontos fortes e fracos, personalizando o treinamento e agindo no foco da dificuldade do indivíduo.

Para os gestores, o presente trabalho de pesquisa contribuiu na qualificação de sua equipe, aumentando o desempenho e melhorando os resultados.

Aos clientes, como também participaram do processo de avaliação e o presente estudo visa à qualificação dos vendedores, a pesquisa proporcionou maior satisfação dos mesmos perante o serviço prestado.

Para o acadêmico, o estudo somou com o conhecimento adquirido ao longo do curso. Além disso, qualificou as informações a respeito da equipe de vendas da Docile Alimentos Ltda. no mercado gaúcho, já que é um dos gestores da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico na área de administração de vendas, a fim de proporcionar um maior conhecimento a respeito dos principais conceitos da pesquisa. Serão tratados assuntos como processos, planejamento e equipe de vendas, perfil, motivação e recompensa, treinamento, atributos de um profissional de vendas, sistemas de avaliação, entre outros.

2.1 Administração de vendas

Para Cobra (2012), a administração de vendas é um processo gerencial das funções organizacionais da venda pessoal. É necessário um planejamento para as atividades comerciais, fazendo com que as mesmas tenham mais chances de serem eficazes, mantendo o foco no objetivo, as coordenando e controlando.

De acordo com Las Casas (2009), a administração de vendas não somente trata da força de vendas, mas também se ocupa da inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização de fábricas.

Segundo Castro e Neves (2010), a administração de vendas se relaciona com a administração de marketing. Dentro dos esforços de comunicação que uma empresa pode estabelecer, a literatura básica de marketing geralmente classifica vendas pessoais como uma das ferramentas de comunicações disponíveis, junto de outras, como propaganda, marketing direto, relações públicas e promoções de vendas. Ou seja, vendas pessoais são uma das formas de a empresa levar suas informações aos clientes e, conseqüentemente, aos consumidores.

Marketing é definido por Kotler (1998) como um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos. Isto é, trata-se de um processo que satisfaz as partes envolvidas através das trocas. De maneira semelhante, Las Casas (1987) define:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades relacionadas às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 1987, p. 30).

Conforme Las Casas (2009), além de orientação ao consumidor, a empresa terá outros objetivos, que poderão ser quantitativos, como a obtenção de lucros ou de determinada fatia de mercado, ou qualitativos, como projetar uma imagem de competência. Todas as programações e projetos definidos pela empresa deverão sempre ser adaptados a esses objetivos preestabelecidos. Ainda segundo o autor, as decisões da empresa geram impacto no bem-estar da sociedade, pois as práticas mercadológicas atingem o comportamento do cidadão, o meio ambiente, perfil da comunidade, entre outros. O entusiasmo com o sucesso dos empreendimentos deixa os homens de marketing cegos para os prejuízos que podem causar na sociedade. É de responsabilidade dos profissionais da área desenvolver estratégias que avaliem constantemente o projeto em desenvolvimento, não deixando margem para erros graves, protegendo assim o bem-estar da população.

2.1.1 Processo de vendas

Para Las Casas (2009), o vendedor precisa estar preparado para todas as etapas do processo de vendas. Elas são indispensáveis para a realização de um bom atendimento. Melhorando o desempenho do vendedor, melhora-se o nível de prestação de serviço da empresa, adicionando mais benefícios à mesma, agregando credibilidade aos produtos oferecidos.

Ainda segundo Las Casas (2009), os vendedores visam alcançar os objetivos de venda ao procurarem e avaliarem os clientes. O mesmo cliente pode ser bom para uma empresa e ruim para outra, pois algumas empresas visam clientes com um bom poder aquisitivo e poder de compra, enquanto outras consideram reconhecimento social ou influência, por exemplo.

Para Castro e Neves (2010), existem diferentes tipos de vendedores, como os entregadores, os captadores de pedidos, consultores, missionários, vendedores de serviços, entre outros. Cada um deles requer um tipo de habilidade e uma característica diferente. Os vendedores precisam entender o processo de compra de seus clientes para saber formular sua abordagem de vendas, relacionando os atributos dos produtos com suas reais necessidades.

Conforme Castro e Neves (2010), o processo de vendas é uma sequência de passos no qual os vendedores realizam a venda. Essa sequência pode ser aplicada em diferentes cenários:

- a) prospecção: identificação do cliente em potencial;
- b) pré-abordagem: informações sobre o cliente são coletadas para que o vendedor se prepare para a visita. Esse estágio geralmente termina com a marcação de uma visita ao cliente;
- c) abordagem: está relacionada aos primeiros minutos da visita de venda. O objetivo desse estágio é atrair a atenção e o interesse do cliente;
- d) apresentação de vendas: o objetivo desse estágio é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto, ou seja, é a principal parte do processo, em que o vendedor apresenta suas ofertas e benefícios;
- e) lidar com objeções e superar resistências: o vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências à compra do produto oferecido, através das respostas à objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra;
- f) fechamento: de forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta;
- g) pós-venda: o objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras. As atividades durante esse tempo são de reduzir a preocupação do cliente, assegurando e mostrando para ele que o que foi tratado está sendo cumprido.

Para Moreira et al. (2007), a prospecção do mercado é a identificação da clientela sobre a qual a ação tem mais chance de se concretizar em negócios, investindo também mais recursos. Podem-se identificar clientes de várias maneiras, desde os atuais clientes, porta a porta, feiras, exposições, anúncios em classificados, aquisição de listas, etc. Além de aumentar a venda sobre os clientes ativos, ele deve procurar novos clientes, aumentando assim sua carteira de atendimento e, conseqüentemente, melhorando seus resultados.

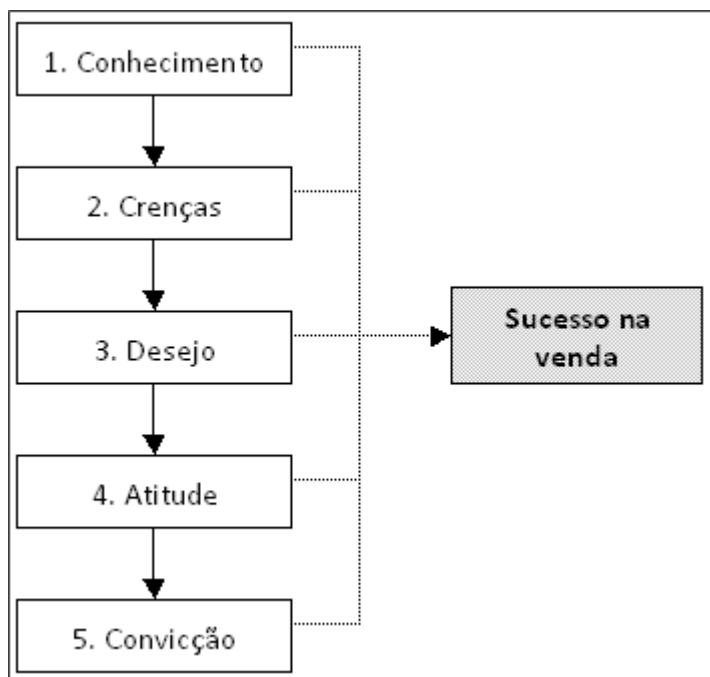
É costumeiro afirmar que a primeira impressão é a que fica na memória do futuro cliente, sendo muito difícil conseguir reverter a imagem caso seja deixada uma impressão ruim, podendo ser fatal e prejudicar o andamento das negociações. A abordagem é a etapa que deve despertar a atenção do cliente. Segundo Las Casas (2009), existem alguns métodos que ajudam a chamar a atenção na abordagem, tais como: apresentação, abordagem do produto, método de fazer perguntas e abordagem do elogio.

Conforme Futrell (2011), a abordagem requer muita atenção do profissional de vendas, pois nela são descobertas necessidades dos clientes. Por isso, demonstrar interesse no cliente é fundamental. Nesta etapa se trabalha o relacionamento com o cliente, construindo desde já uma estrutura sólida para grandes negócios.

A apresentação de vendas é a principal parte do processo, pois além de ser uma continuação da abordagem, ela proporciona conhecimentos por meio de atributos, das vantagens e benefícios do produto, do plano de marketing e da proposta comercial. Isso permite que o consumidor crie crenças pessoais positivas em relação ao produto. As crenças resultam em desejo ou necessidade. O trabalho do vendedor é transformar necessidades em atitudes, provando que seu produto é o melhor e mais viável de todos. Além disso, o cliente precisa ter a certeza de que o vendedor é a melhor pessoa possível que poderia estar vendendo o produto. Quando isso ocorre, seu cliente potencial passa para o estágio de convicção do processo mental de compra (FUTRELL, 2011).

Quando uma necessidade real se estabelece, o consumidor quer preencher essa necessidade e há uma grande probabilidade de que o produto do vendedor seja o melhor. Isso resulta na realização de uma venda, como é mostrado na Figura 1 abaixo.

Figura 1 – As cinco finalidades da apresentação de vendas



Fonte: Futrell (2011, p. 262).

Para Las Casas (2009), uma maneira de deixar o cliente envolvido com a conversa e que aumente a participação do mesmo no processo é realizar perguntas, determinante para o envolvimento geral. As perguntas podem ser as mais variadas. Contudo, quanto mais direcionadas às necessidades do cliente, melhor. Com isso, a técnica melhora o atendimento e mostra o interesse do profissional de vendas com o cliente.

Segundo Futrell (2011), em uma apresentação de vendas, deve-se fazer duas coisas: mostrar e explicar o produto. Na explicação, usam-se a comunicação persuasiva, técnicas de participação e declarações comprovadas. Ao mostrar, usam-se os recursos visuais. As pessoas retêm 10% do que ouvem e 50% daquilo que veem. Assim, nada melhor que tocar no produto enquanto se está aprendendo ou conhecendo o mesmo e, se não há oportunidade de tocar em um produto no momento da oferta, usam-se apresentações com informações que se consiga comprovar. Nesta etapa, ainda, pode-se incluir depoimentos de clientes, os números de vendas, a garantia e os resultados comprobatórios da empresa (FUTRELL, 2011).

Pois, apresentar o produto facilita convencer o cliente quanto à necessidade do mesmo. Pesquisas na área da Psicologia demonstram que as pessoas recebem 87% de suas informações sobre o mundo através dos olhos e apenas 13% pelos outros quatro sentidos. Por

isso, fazer com que o cliente veja, sinta, cheire, deguste e use o produto é essencial e aumenta a chance de venda (FUTRELL, 2011).

Futrell (2011) comenta que o profissional de vendas deve “sorrir” quando se depara com uma objeção, pois nota-se que os clientes potenciais que apresentam objeções muitas vezes acabam sendo os que compram com mais facilidade. Mostram-se interessados em objetar, pois querem saber o que mais o vendedor tem a oferecer sobre o produto.

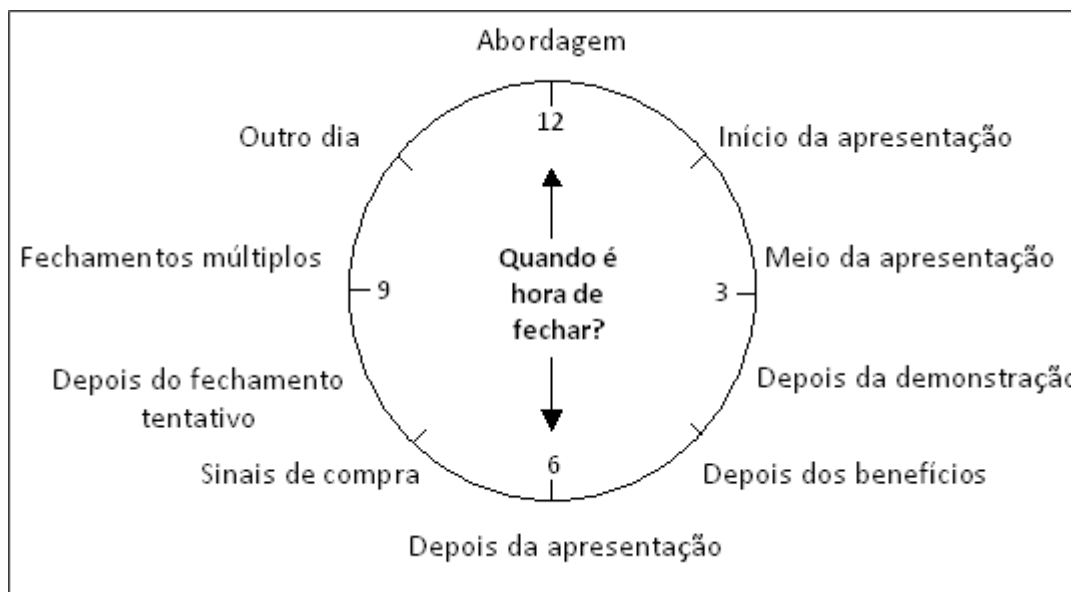
A oposição ou a resistência às informações ou à solicitação do vendedor é chamada de objeção à venda. Às objeções a venda devem ser muito bem vindas, porque revelam o interesse do cliente potencial e ajudam a determinar que etapa o cliente atingiu no ciclo de compra – atenção, interesse, desejo, convicção ou prontidão para fechar o negócio (FUTRELL, 2011, p. 285).

Para Futrell (2011), vendedores bem sucedidos não fazem uma apresentação e depois solicitam o pedido, pois utilizam técnicas de vendas que ajudam a desenvolver instinto, sensibilidade e senso de oportunidade de forma natural para saber qual o melhor momento de fechar uma negociação. Cada comprador possui uma característica própria diferente: alguns são mais objetivos, outros necessitam de mais atenção, outros mais demorados para tomar decisão, pensativos, falantes, técnicos, etc.

O fechamento ajuda o cliente a tomar uma decisão que irá lhe trazer resultados. O profissional de vendas ajuda o comprador a tomar decisão lhes solicitando a compra. Não há frases ou palavras mágicas para fechar, pois esse momento é a fase final da apresentação. Se a apresentação de vendas tiver sido adequada, o próximo passo é o fechamento. Mesmo que seja algo óbvio, alguns vendedores esquecem que os clientes sabem que ele está ali para vender. Portanto, ao ver o vendedor, o pensamento do cliente já pode estar muito à frente da apresentação do produto. Às vezes, o cliente pode estar pronto para tomar uma decisão logo no início da apresentação (FUTRELL, 2011).

A capacidade de ler corretamente os sinais de compra do cliente ajuda o vendedor a decidir quando e como fechar a venda. Segundo Futrell (2011), o fechamento deve vir quando o cliente estiver pronto. Ele entrará numa etapa de convicção a qualquer momento durante a apresentação. A Figura 2 abaixo mostra que se pode solicitar a compra já na abordagem ou talvez tenha que se deixar para outro dia. Na maioria das vezes, entretanto, o fechamento acontece depois da apresentação.

Figura 2 – Momentos para fechamento



Fonte: Futrell (2011, p.316).

Segundo Las Casas (2009), mesmo que o vendedor seja perfeito em todas as etapas do processo de venda, se o mesmo não for um bom “fechador”, nada do esforço feito anteriormente será válido. A causa das falhas no fechamento é a atitude passiva do vendedor, que muitas vezes aguarda o comprador solicitar o pedido. Quando for o caso, resumir os pontos mais importantes da apresentação ajuda na decisão final, mas isso precisa ser breve e objetivo, para não dar tempo ao cliente para pedir um prazo para decidir. Entra aqui, assim, a importância da atenção aos sinais do comprador.

Para Las Casas (2009), os métodos mais utilizados para o fechamento são:

- direto: fazer a solicitação direta ao cliente, sem rodeios;
- formação de barreiras: ao fazer várias perguntas ao cliente induzindo a responder “sim” a todas elas, o vendedor cria barreiras psicológicas, diminuindo a chance de ouvir um não.
- ofertas especiais: são ofertas que motivam o cliente a comprar hoje e não amanhã.

Desde a abordagem até o fechamento, o cliente se depara com várias promessas a respeito de muitas atitudes que a empresa pode tomar. Segundo Las Casas (2009), depois da aceitação do cliente, seguida da compra do produto ou serviço, vem a “hora da verdade”, onde se concretizam todas as promessas e se prova que a empresa é séria. Cabe à administração da

empresa proporcionar ao vendedor contato direto aos colegas de trabalho que atuam sobre a liberação dos pedidos, avaliação de crédito, entrega e logística, etc., pois todo o esforço deve ser feito para proporcionar o nível de satisfação prometido ao cliente.

Para Souza (2005), um passo importante para fidelizar o cliente é lembrar-se dos motivos que levaram o cliente a escolher uma empresa para suprir suas necessidades. O cliente precisa se sentir valorizado e a simples realização de uma ligação telefônica para saber se o resultado da utilização do produto foi adequado ao prometido mostra o interesse e fortalece o relacionamento.

2.1.2 Segmento de mercado

Para Cobra (2012), quando um mercado é subdividido em partes menores, que guardam as suas características básicas, pode-se dizer que o conceito de segmentação de mercado está aplicado. A segmentação pode ser geográfica, demográfica, por tipo de uso do produto, psicográfica, entre outras. Ainda segundo o autor, segmentar significa dividir, fragmentar. Os critérios, para tais ações, devem estar amparados em informações e pesquisas precisas sobre tal mercado que se deseja dividir e em suas características. Muitas informações podem ser coletadas através de simples levantamento de mercado ou mesmo por meio de dados secundários publicados por órgãos governamentais de pesquisas.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), a segmentação de mercado representa um esforço maior dos profissionais para o aumento da precisão do alvo da empresa, ou seja, as chances de acertar um planejamento de venda são maiores. Os autores ainda dividem as principais variáveis em:

- a) geográfica: é uma divisão de mercado em localizações geográficas, como países, estados, regiões, cidades ou bairros onde as organizações podem optar por atuar;
- b) demográfica: é o meio mais popular de distinguir grupos de clientes, em que o mercado é dividido em variáveis como idade, tamanho de família, sexo, renda, grau de instrução, religião, raça, nacionalidade e classe social;
- c) psicográfica: ciência que usa a psicologia e a demografia para que se entendam melhor os consumidores, exemplificados por estilo de vida, personalidade e

valores, de modo que as pessoas de um mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes;

- d) comportamental: compradores são divididos em grupos segundo seu conhecimento, atitude, uso e resposta a um produto, de modo que a frequência de compra dos consumidores serve como base para dividir o mercado de acordo com o nível de consumo.

Percebe-se que a organização precisa identificar muito bem qual área irá atender e quais características dos clientes enfrentará, o que também gera a oportunidade de se posicionar quanto ao comportamento do seu nicho de mercado. Toda empresa que segmentar seu mercado terá vantagens, pois se preparou para atender e vencer obstáculos.

Para Dias (2003), as vantagens de segmentar o mercado são:

- a) conhecer melhor o cliente fará com que a empresa atenda o cliente melhor;
- b) possibilita à empresa determinar o tamanho do seu mercado;
- c) conhecendo e sabendo onde estão os clientes, fica mais fácil definir o tipo de distribuição que será utilizado;
- d) conhecendo suas culturas e características, é maior a chance de se comunicar;
- e) a pesquisa de mercado torna-se mais objetiva;
- f) possibilita uma melhor definição nas características do produto que melhor se enquadra com os desejos do público-alvo.

De acordo com Cobra (2012), a segmentação é um dos elementos básicos para a formulação de estratégias de marketing e vendas. Para tal, após a segmentação a empresa precisa determinar seu posicionamento em paralelo ao plano traçado.

2.1.3 Necessidades, desejos e demandas.

Para Kotler e Keller (2012), as pessoas sentem necessidade de recreação, diversão e instrução. Os autores comentam que as necessidades são os requisitos básicos do ser humano, como ar, comida, água, roupas e abrigo. O conjunto dessas necessidades gera um desejo de

obter algum bem ou realizar uma atividade que gere prazer. Já os profissionais de marketing induzem desejos, influenciando as pessoas a quererem algo.

Segundo Las Casas (2009), o gerente deve conhecer as necessidades de sua equipe e mantê-los motivados. A teoria de Maslow serve de referência nesse processo. Os programas de incentivos com os vendedores ou representantes comerciais, por exemplo, não são criados somente para estimular a autoestima do indivíduo, mas também para determinar uma política salarial suficiente para que cubra suas necessidades básicas.

2.1.4 Valor e satisfação

Para Las Casas (2009), uma das principais atividades do administrador de vendas é manter a motivação de sua equipe em alta. Mesmo tendo uma ótima equipe e profissionais bem treinados, se não houver a possibilidade de manter a equipe motivada, dificilmente o resultado de um período será bom. Em vendas, ter entusiasmo, vontade e garra é essencial para o sucesso e a motivação alavanca todas essas características.

A motivação é interna e compulsiva, ou seja, é uma força que o profissional recebe como resultado de uma satisfação psicológica no seu trabalho. A teoria do autoconhecimento faz com que o vendedor forme uma imagem de si mesmo e faz um esforço para preservá-la. Seu comportamento normalmente aflora essa imagem e cabe aos gestores da empresa observar e manter uma equipe que se identifique com a empresa que representa. Para que o profissional se mantenha motivado não só por movimentações e sim pela empresa, a administração deve tomar certas providências para criar um clima favorável, evitando a baixa moral da equipe (LAS CASAS, 2009).

Para Futrell (2011), as recompensas não financeiras, às vezes chamadas de gratificação emocional, não são geradas pela empresa e sim pelo indivíduo. Isso ocorre quando todos os envolvidos percebem que certo trabalho foi bem feito e a bem sucedida superação dos desafios do trabalho reforça a autoestima. O vendedor percebe que seu trabalho é importante e gosta de se sentir valorizado. A carreira nas vendas possibilita experimentar diariamente a gratificação emocional e sensações boas e seus profissionais costumam relatar que as recompensas não-financeiras traduzidas pelo seu trabalho são tão importantes quanto as financeiras.

2.1.5 Composto de marketing

Segundo Moreira et al (2007), o composto de marketing, também conhecido como composto mercadológico ou marketing mix, é o conjunto de estratégias usadas para criar valor ao produto e facilitar ao cliente atingir os objetivos da organização. O composto é formado por quatro elementos: produto, preço, praça e promoção.

2.1.5.1 Produto

De acordo com Moreira et al (2007), produto é o que os profissionais de marketing oferecem aos seus clientes, em que, além do produto em si, estão os benefícios que o mesmo gera, isto é, os serviços que são prestados em função da sua aquisição. Cada benefício agregado é visto como um nível de produto, enquanto que a estratégia de vendas está ligada diretamente a qual nível de produto o cliente está buscando.

2.1.5.2 Preço

Segundo Moreira et al (2007, p. 43),

O preço representa o custo monetário do produto, a quantidade de dinheiro que os consumidores têm de pagar para adquiri-lo. Para o profissional de vendas, o preço permite expressar o valor do produto e gerar receita. Já para o consumidor, o preço é um padrão de medida usado para julgar o valor e o potencial de satisfação.

Mesmo assim, o preço não é o único custo observado pelo consumidor, pois existem ainda os custos não-monetários como oportunidade, conveniência e risco.

2.1.5.3 Praça

Conforme Moreira et al. (2007), praça pode ser chamado também de distribuição e pode ter dois sentidos. Um deles está ligado ao planejamento de marketing, ou seja, definição de qual a melhor forma do cliente ter acesso ao produto ou serviços da empresa. Essa posição pode ser chamada de canais de distribuição. O outro sentido fala de tempos e movimentos, isto é, a movimentação e armazenagem de cargas dentro de uma empresa. Todo o processo envolvido pode ser chamado de logística e, pela sua importância, o assunto envolve áreas como a industrial, de marketing e de vendas.

2.1.5.4 Promoção

Para Moreira et al. (2007), a propaganda é a principal ferramenta no mercado de bens e consumo, pois ela permite que seja atingido ao mesmo tempo muitos clientes potenciais. Promoção refere-se a informar e influenciar as pessoas na escolha dos produtos, conceitos, ideias ou serviços. O processo envolve a propaganda – seja ela eletrônica, impressa, promoções de vendas, venda pessoal ou relações públicas – e tem o objetivo de criar uma opinião favorável com relação a um determinado produto, serviço, instituição ou ideia, tendo em foco determinar o comportamento da população.

2.2 Planejamento de vendas

Segundo Moreira et al. (2007), existem vários meios de planejar uma venda, seu crescimento, alterações e tendências importantes. Conhecer o método usado pela empresa e pelos concorrentes, suas vantagens e desvantagens, possibilita diminuir a chance de erro. O planejamento possibilita vislumbrar caminhos e preparar-se para eles.

O processo de planejamento de vendas de uma empresa deve identificar algumas etapas básicas, que mostram o caminho a seguir. Nem todos conseguem se organizar por estar crescendo rapidamente e sem disciplina, pela cultura organizacional e pelo não profissionalismo de sua administração. Além das empresas, os profissionais de vendas também devem desenvolver técnicas e procedimentos de organização e postura de trabalho com o intuito de serem mais assertivos e produtivos. Todos esses procedimentos, alinhado com uma boa dose de disciplina, fazem com que se tenha um controle mais apurado para monitorar os planos traçados (MOREIRA et al., 2007).

Para Moreira et al. (2007), dentro do planejamento de vendas existem cinco etapas:

- a) avaliação das oportunidades de mercado;
- b) estimativa de potencial de mercado;
- c) previsão de vendas;
- d) segmentação de mercado;
- e) distribuição e logística.

Com isso, o planejamento começa a sistematizar ações, aproveitando as oportunidades de mercado, dentro da visão, missão e valores da empresa. Após, os profissionais de vendas devem trabalhar em modelos que identifiquem clara e objetivamente a capacidade de uma determinada área geográfica ou setor econômico de absorver uma venda de produto ou uma prestação de serviço. A previsão de vendas vem em seguida e avalia o que pode ocorrer no período seguinte sob as diversas variações ocorridas no momento, cruzando fatores e prevendo volume de venda para o seguinte período (MOREIRA et al., 2007).

A segmentação de mercado visa gerar subsídios para a organização de territórios, o zoneamento e outros critérios para a formulação da estratégia de vendas. A segmentação é uma subdivisão de um mercado em partes menores, preservando as características básicas de compra e consumo. Já a distribuição e logística avaliam quais são as melhores formas e caminhos para o escoamento do produto (MOREIRA et al., 2007).

Para Cobra (2012), o objetivo do zoneamento é obter territórios de vendas que possuam igual potencial de mercado, cargas iguais de visitação e esforços físicos parecidos. Assim, o que se busca são critérios que permitam diminuir as diferenças entre os territórios de vendas.

Las Casas (2009) comenta que o executivo de vendas está envolvido em todas as funções do planejamento. Partindo dos objetivos da empresa, ele deve quantificar o mercado de atuação, determinando o potencial de mercado, o nível de renda, fazer previsões e orçamentos. Dependendo do nível de organização da empresa, o planejamento se envolve com tarefas de marketing, principalmente quanto à determinação de mercado.

Segundo Moreira et al. (2007), as organizações estão se desenvolvendo para realizar processos sistemáticos para que consigam introduzir dados de experiências passadas, de forma acumulada, em planejamentos futuros da empresa. É muito importante manter o monitoramento constante da evolução, do controle e de possíveis correções durante a execução do plano para que se consiga atingir os objetivos.

Para Las Casas (2009), as diferenças de resultados obtidas pelos vendedores ocorrem com frequência. Um dos principais aspectos que prejudicam seu desempenho é a falta de um diálogo aberto e franco com a administração. Caso algum vendedor não esteja atingindo sua meta ou o alcance dela seja com um custo elevado, ações corretivas devem imediatamente

entrar em ação. Uma análise com base na atividade do vendedor pode revelar que ele esteja rodando muito, realizando muitas visitas por dia, mas sem “fechamento”. Isso identifica que este profissional necessita de treinamento em técnicas de “fechamento” de venda para melhorar seu desempenho.

2.2.1 Equipe de vendas

Para Ingram et al. (2008), a importância do vendedor que trabalha sozinho está diminuindo, principalmente quando o foco não é vender produto e sim sanar as necessidades do cliente. Na maioria das vezes, não há uma única pessoa com conhecimento e habilidade suficiente para identificar e resolver os problemas do cliente. Normalmente, é necessário algum tipo de trabalho em equipe. Esse trabalho pode ser entre colegas da mesma empresa e seus diferentes departamentos, terceiros, clientes, etc.

Segundo o exemplo citado pelo mesmo autor, o vendedor inicia um processo implementando o pedido de venda no sistema eletrônico da organização. Nesse momento, inicia-se um trabalho em equipe envolvendo diversos setores da empresa, pois todos os setores envolvidos na fabricação e emissão dos pedidos possuem acesso ao banco de dados, sabendo o que o pedido compõe. Dessa forma, todos trabalham diretamente para realizar a solicitação do cliente (INGRAM et al., 2008).

Para Futrell (2011), no mundo incerto e em rápida mudança, vender é ao mesmo tempo arte e ciência. É uma arte, porque muitas das qualificações não podem ser apreendidas a partir de um livro didático. Da mesma forma que jogar golfe ou tênis, vender requer prática. Habilidades como entender as mensagens de comunicação não verbal dos compradores, ouvir, administrar objeções e fazer o fechamento requerem prática. Tais habilidades são aprendidas com a experiência.

Vender é uma ciência, porque é descrita por conhecimentos e fatos objetivos. Houve tempos em que somente a prática já bastava, mas hoje o treinamento é fundamental para preparar-se para novos desafios do futuro. A habilidade conceitual faz com que o profissional de vendas seja mais preparado, pois ela abrange a capacidade de pensamento e de planejamento do mesmo. Esta habilidade possibilita ao vendedor pensar estrategicamente, pois o produto ou o serviço deve satisfazer o próprio profissional, o cliente e a empresa. Embora todos os vendedores necessitem ter essas habilidades, elas são especialmente

importantes para os profissionais de pedidos criativos. Eles precisam perceber os elementos significativos de uma situação e os padrões conceituais mais amplos (FUTRELL, 2011).

2.2.2 Perfil do vendedor

Segundo Cobra (2012), depois da revolução industrial o papel do vendedor mudou para desencadeador da venda de mercadorias excedentes da produção em massa. O perfil de um vendedor pode ser traçado buscando definir fatores quantitativos para a função, tais como idade, nível de educação requerida, experiência e mobilidade. Outras características igualmente importantes são a perseverança, habilidade de desenvolvimento, lealdade, ambição e liderança.

A motivação para o trabalho, como dinheiro, segurança e status, deve ser levada em conta. Da mesma forma o grau de imaturidade emocional precisa ser observada, pois pode prejudicar o trabalho, via dependência, incapacidade para autodisciplina, negligência, etc. (COBRA, 2012).

2.2.3 Motivação e recompensa

Conforme Ingram et al. (2008), definir motivação tem sido um trabalho incansável para psicólogos, pesquisadores e gerentes de venda. A definição mais comum usada compreende três fatores: intensidade, persistência e direção. A intensidade refere-se ao tamanho do esforço mental e físico doado pelo vendedor. Persistência descreve a escolha do vendedor de investir esforços ao longo do tempo, principalmente quando se depara com dificuldades. Já a direção implica aos vendedores escolherem onde investirão seus esforços dentre as várias atividades do projeto.

A escolha de quais atividades realizar é tão importante quanto o seu empenho no trabalho ou a persistência nos seus esforços. A tarefa de motivação será incompleta, a não ser que os esforços dos vendedores sejam canalizados em direções consistentes com a estratégia da força de vendas da empresa. Estudos indicam que os níveis mais elevados de intensidade não estão associados ao nível de desempenho mais elevado. A motivação é um fenômeno não observável, e os termos intensidade, persistência e direção são conceitos que auxiliam os gerentes a explicar o que esperam de seus vendedores (INGRAM et al., 2008).

Segundo Futrell (2011, p. 408),

motivação é um termo originalmente derivado da palavra latina *movere*, que significa “mover”, mas foi ampliado e passou a incluir os vários fatores pelos quais o comportamento humano é ativado. Vamos definir motivação como estímulo, intensidade, direção e persistência do esforço direcionado a tarefas profissionais ao longo de um período. O gerente de vendas procura aumentar a motivação dos vendedores no sentido de levá-los a realizar suas atividades profissionais num alto nível, por meio do desenvolvimento de um composto motivador.

Segundo Cobra (2012), os vendedores são motivados por necessidades físicas e psicológicas. Ainda assim, estudos falam do impacto das necessidades no comportamento humano e há concordância de que elas podem ser categorizadas sob a forma de significados. As necessidades precisam ser preenchidas no desempenho do trabalho e o vendedor, ao atingir a cota de venda, estará realizando sua necessidade de estima, mas não realizará esse ato outras vezes sem os meios e equipamentos necessários. Dessa forma, o controle deve ser realizado para avaliar a motivação da equipe de vendas e também a adequação dos recursos utilizados para execução dos objetivos fixados.

Ainda segundo Cobra (2012), com o auxílio de testes psicológicos, pode-se avaliar o que aciona a motivação da equipe de vendas. A identificação dessas “forças internas” é importante ao estabelecer a política geral de incentivos e remuneração, pois nenhum sistema de incentivo será produtivo se não for dirigido às necessidades e motivações dos vendedores.

Para Cobra (2012), a empresa como um todo é um grande centro de custos. O único setor que é responsável por trazer receitas para a empresa é o setor de vendas. O vendedor, como um desencadeador de negócios, é o que possui a responsabilidade de gerar a receita e tornar a empresa viável. É claro que, para isso, o profissional precisa vender com preços adequados, pois quando a venda é sacrificada em termos de preço para atender as exigências postas no início do período, o resultado pode ser ruim, gerando prejuízos para a empresa. Ainda segundo o autor “a remuneração deve estar associada aos objetivos de trabalho do vendedor e deve ser explícita e claramente exposta” (COBRA, 2012, p. 189).

De acordo com Castro e Neves (2010), muitas pessoas possuem uma motivação intrínseca natural às tarefas realizadas e em paralelo com objetivos pessoais. Para o vendedor, em cada venda que ele conseguiu realizar se encontram diversas derrotas em que fora superado. Essas, porém, podem desmotivar o profissional. Incentivos, monetários ou não, representam formas de providenciar motivação extrínseca.

Ainda segundo Castro e Neves (2010, p. 119), “os aspectos a serem recompensados devem ser fáceis de ser compreendidos, para que o vendedor entenda o que de fato está relacionado com o seu bom desempenho”. Para Ingram et. al. (2008), os três tipos de plano de remuneração financeira são o salário simples, a comissão simples e um salário com incentivos, podendo ser comissão ou bônus.

Castro e Neves (2010) comentam que os principais componentes usados para a remuneração financeira são:

- a) concurso de vendas: estimulam esforço extra para atingir um resultado de curto prazo;
- b) pagamento de incentivos: encorajam o sucesso das vendas, direcionando o foco para objetivos estratégicos e recompensando os vendedores de melhor desempenho;
- c) comissões: encorajam o sucesso das vendas, motivando um esforço extra nas vendas;
- d) salário: motivam o esforço em atividades não relacionados à venda, podendo realizar atividades, por exemplo, de ajustes de diferenças entre territórios com potencial, porém resultados pouco expressivos. É dado por recompensa a esses profissionais, pela experiência e competência;
- e) benefícios: previnem ofertas de concorrentes, satisfazendo as necessidades de segurança dos vendedores.

Mesmo que os concursos de vendas e os benefícios sejam utilizados pelas empresas de diversos segmentos, três são as formas mais usadas para compor a renda do profissional de vendas: somente salário, somente comissão e salário somado com comissão. Essa última é a mais utilizada (CASTRO; NEVES, 2010).

Para Castro e Neves (2010), as cotas de vendas também fazem parte da remuneração dos vendedores e é o que os motiva atingir metas. As cotas podem ser indicadoras de satisfação do vendedor, mas, se não alcançadas, podem desanimá-los. Elas precisam ser altas o bastante para representar um desafio, mas também baixas o suficiente para que sejam

alcançadas. Em sua maioria, as cotas se dão por resultado (volume financeiro, volume físico, total de pontos conquistados) e não por atividades/serviços (visitas a clientes, propostas enviadas) ou financeiras (despesas, margem bruta ou inadimplência).

2.2.4 Treinamento

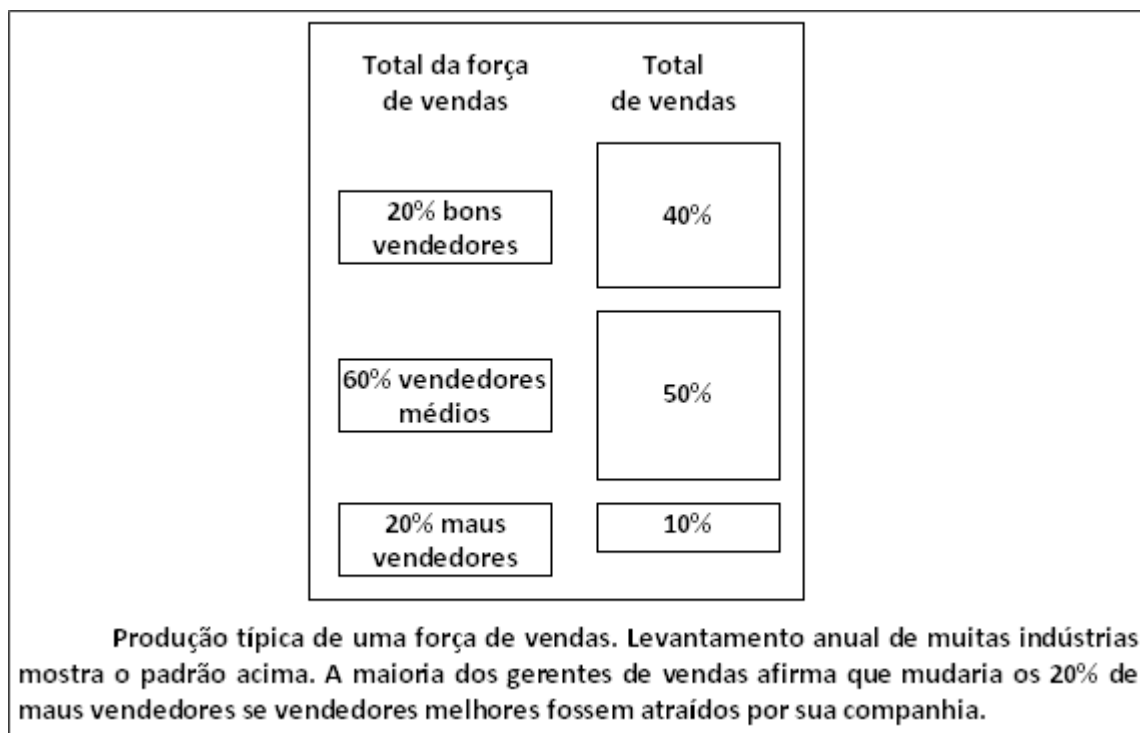
Para Futrell (2011, p. 397), “treinamento de vendas é a atividade empreendida pelo empregador para dar ao profissional de vendas a oportunidade de adquirir atitudes, conceitos, regras e capacidades relacionadas à função, resultando em melhor desempenho”.

Segundo o autor, empresas de sucesso mantêm programas constantes de treinamento para novos vendedores e programas contínuos para os mais experientes. As atividades de treinamento reforçam comportamentos para tornar os profissionais mais competentes e focados em bater a meta. Ao mesmo tempo, o interesse das empresas é investir em treinamento para obter lucro (tendo uma venda de melhor qualidade) e aumentar suas vendas (FUTRELL, 2011).

Para Las Casas (2009), o treinamento tem muita validade para ambas as partes. Para a empresa, além de melhores resultados, cria-se uma equipe mais coesa, desenvolvendo um trabalho de acordo com a administração da equipe. Assim, a chance de ter melhores resultados é maior. Para os vendedores, o treinamento é um fator motivacional, pois com uma orientação especial o mesmo consegue melhores resultados, sem contar a aquisição de conteúdo.

Ainda segundo Las Casas (2009), pesquisas anuais com gerentes de vendas nos Estados Unidos revelam que 20% dos melhores vendedores são responsáveis por 40% do faturamento de uma empresa industrial. Enquanto isso, 60% dos profissionais médios encarregam-se de 50% das vendas, na mesma sequência em que os 20% considerados piores do grupo responderam por 10% do montante comercializado da empresa. Isso prova a importância de ter uma equipe homogênea. Esta situação está ilustrada na Figura 3.

Figura 3 – Padrão de produção de uma equipe de vendas



Fonte: Las Casas (2009, p. 176).

Para Castro e Neves (2010, p. 155), “os treinamentos em vendas são feitos com relação a características de produtos, dos clientes, da própria empresa, do mercado ou sobre técnicas de vendas”. De acordo com os autores, quanto maior a quantidade de informação necessária sobre a empresa e o produto, maior a necessidade de treinamento. Ainda no mesmo raciocínio, os treinamentos devem ser divididos em dois tipos: para vendedores novos e para atuais vendedores. Os novos necessitam conhecer o produto, a parte institucional da empresa, etc. Para os mais experientes, os treinamentos contêm questões de atualização e reciclagem.

Segundo Cobra (2012, p. 285),

[...] numa situação de compra é comum que qualquer pessoa deseje satisfazer suas necessidades individuais, seja ela o diretor de compras de um grupo multinacional, seja um indivíduo. Dois fatores são observáveis em quase todas as vendas. O primeiro é que situações de venda são, tanto para o cliente quanto para o vendedor, relações sociais artificiais. O segundo é que as coisas que são importantes para o cliente nem sempre são consideradas importantes do ponto de vista do vendedor, particularmente se esse não passou por um treinamento e vendas. Assim sendo, o resultado disso pode ser um conflito em relação às prioridades de cada um.

Ainda para o autor, o vendedor precisa compreender as necessidades do cliente e passar segurança para o outro lado, fazendo com que o cliente tenha confiança no profissional de vendas. A capacidade de realizar esses artifícios depende de uma combinação de

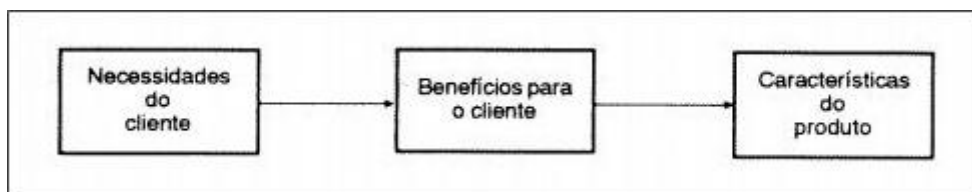
características de personalidade com aquisição de conhecimentos, que podem ser direcionadas em quatro partes (COBRA, 2012):

- a) a correta atitude de trabalho;
- b) conhecimento do produto ou serviço;
- c) técnicas de vendas;
- d) organização de trabalho.

Para Cobra (2012), o vendedor deve ter atitude que mostre entusiasmo e empatia. O primeiro requer firmar-se, ser aceito por outros. Já o segundo envolve a capacidade de reagir com as experiências e emoções dos outros. No primeiro momento, ambos os atributos se contradizem, mas o vendedor deve combiná-las de maneira a concretizar seus objetivos e atingir as necessidades do cliente.

Ainda segundo Cobra (2012), é frequente que as empresas pensem que o vendedor tenha total conhecimento sobre o produto comercializado; porém, a firmeza do profissional de vendas ao falar do produto não comprova seu conhecimento amplo. Os clientes adquirem o produto para satisfazer suas necessidades e só comprarão o mesmo se essas forem supridas pelos benefícios do produto ou serviço. Os vendedores precisam estudar os produtos também sob esta ótica: satisfazer a necessidade do cliente, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – A orientação em relação ao cliente



Fonte: Cobra (2012, p. 287).

Segundo Cobra (2012), a organização do tempo é essencial para desenvolver bons hábitos de trabalho, tais como: classificar seus clientes, planejar visitar, fundamentar a visita melhorando comparado a última e relatar precisamente suas visitas quando sentir necessidade.

Para Las Casas (2009), o programa de treinamento deve se ajustar às necessidades dos envolvidos. Começa com entrevistas para identificação dos pontos fracos e, após a avaliação

das mesmas, se direciona e orienta os tópicos a serem enfatizados no programa. Os programas incluem treinamento de interesse da administração e também sobre as dificuldades dos profissionais.

Por sua vez, os novos vendedores devem ser treinados levando-se em conta as informações da empresa e do produto em si, além de, claro, sua região geográfica de atuação. Já para os vendedores experientes, o melhor a fazer é uma análise comparativa de resultados obtidos em determinado período com as metas implantadas. É indicado realizar uma entrevista com seus supervisores e também com os próprios vendedores (LAS CASAS, 2009).

2.2.5 Vendedor qualificado

Conforme Moreira et al. (2007), as habilidades necessárias para um profissional de vendas podem ser divididas em três categorias principais: habilidades interpessoais, técnicas e de negociação.

As habilidades interpessoais são essenciais ao vendedor, já que ele deve manter contato com as pessoas, entender suas necessidades, relacionar-se adequadamente com os clientes e gerar oportunidade e interesse para a apresentação de seu produto. Já as habilidades técnicas são necessárias para entender e explicar as características dos produtos que vende, compreender as necessidades e desejos dos clientes do ponto de vista técnico e como atendê-las com seis produtos ou qual produto atende melhor às necessidades dos clientes (MOREIRA et al., 2007, p. 92).

Ainda segundo os autores, a estratégia de negociação é ampla e genérica, podendo o vendedor usar suas capacidades técnicas e pessoais para projetar a melhor forma para conduzir uma negociação. Ela envolve quatro grandes etapas (MOREIRA et al., 2007):

- a) preparação: é o estudo e captação do máximo de informação possível sobre a situação. O vendedor deve levar informações que supram alguma necessidade do cliente, ajudando em suas tarefas;
- b) discussão: é a parte onde se acertam dados importantes, como entrega, transporte, condição de pagamento e quanto o cliente quer investir;
- c) proposta: se apresentam fundamentos com o qual se concorda ou não, podendo haver sugestões do outro lado da negociação para ajustar a proposta. Além disso, se observam sinais corporais e de fala que possam identificar alguma vontade do comprador;

- d) barganha: é a busca incansável pela negociação ganha-ganha. Procura-se um ponto de equilíbrio, onde ambas as partes finalizam o acordo satisfeitas.

2.2.5.1 Os atributos de um vendedor qualificado

Segundo Moreira et al. (2007), não existe um profissional ideal, mas sim um profissional mais adequado para uma determinada empresa ou produto. Destaca-se aquele profissional que reúne o maior número de qualidades e atributos esperados pelos clientes, consumidores e gestores da administração. Já para Castro e Neves (2010), o perfil do profissional de vendas deve atender a diferentes elementos corporais, pessoais e de conhecimento. Cada elemento tem sua determinada importância, dependendo do que está vendendo, para quem está vendendo, quando está vendendo e onde está vendendo.

Para Cobra (2012), o vendedor deve ter uma combinação de entusiasmo e empatia. Entusiasmo é querer estabelecer-se e ser aceito por outros. Já empatia, envolve a capacidade de reagir a experiências de outros indivíduos sem nem mesmo gostar deles. É fundamental que o profissional tenha o hábito de se colocar no lugar do cliente, observando a lógica das necessidades do mesmo. O autor ainda enumera cinco características que fazem um profissional de vendas ter um ótimo desempenho:

- a) alto nível de energia;
- b) autoconfiança;
- c) querer ganhar dinheiro;
- d) bons hábitos de trabalho embasado nas objeções;
- e) interpretar que um obstáculo é um desafio a ser superado.

Para Alvarez e Carvalho (2008), além das exigências do mercado, o profissional necessita ter em seu perfil três características:

- a) habilidade técnica: dominância de todo o conteúdo oferecido pelo produto ou serviço;

- b) habilidade comercial: desenvolvimento das habilidades interpessoais do vendedor, sabendo colocar-se no lugar do cliente e entender suas necessidades;
- c) motivação: se não existir energia de querer superar qualquer desafio, de nada adiantam as habilidades técnicas e comerciais.

Parente apud Freitas e Campanholo (2010) cita os principais atributos de um vendedor qualificado:

- a) adaptabilidade: adaptar-se em qualquer situação, tendo habilidade para perceber a necessidade do cliente, adaptando sua maneira de agir com o momento vivido. Um exemplo seria a linguagem usada, o modo de se vestir, mas sem perder a identidade própria;
- b) similaridade: pessoas com maior similaridade se comunicam facilmente;
- c) saber ouvir: observar o cliente, ouvindo-o e fazendo com que ele perceba que você tem total interesse nele. Demonstrar empatia acima de tudo;
- d) atitude: atitude para si, para o produto, para o cliente e para a empresa. É fazer, tirar do papel qualquer plano, colocá-lo em prática;
- e) conhecimento: dar total confiança ao cliente de que o profissional realmente conhece o produto que está vendendo;
- f) personalidade: é ter características positivas e confiáveis como sociabilidade, sinceridade, honestidade, confiabilidade, gosto por pessoas, disposição, criatividade e entusiasmo;
- g) aparência pessoal: postura, bem estar, roupas limpas, cabelos penteados, bom hábitos de higiene;
- h) comunicabilidade: facilidade em comunicar-se com as pessoas no geral;

Para Neto e Trafane (2009), existem atributos gerais como o otimismo e o bom humor que são importantes em quaisquer áreas. No entanto, em cada segmento, mercado ou cliente encontram-se novos atributos importantes. Os autores separam cinco principais atributos para

se aproximar ainda mais do sucesso, que são a empatia, a competitividade, o prazer em servir, a autodisciplina e a resiliência. Entre elas, os autores destacam a empatia e comentam que não é a mesma coisa que simpatia: esta última é a capacidade de ser agradável com outros, ao passo que empatia é a capacidade de se colocar no lugar dos clientes.

Para Del Prette e Del Prette (2014), empatia é a capacidade de compreender o que a outra pessoa está lhe passando, tendo habilidade suficiente para comunicar-se de certa maneira de forma que o cliente tenha o conhecimento que o compreendeu e o entendeu. Os autores ainda separam as etapas para a empatia: escuta ativa (atenção a qualquer movimento ou fala do cliente), identificar as necessidades, e expressar apoio e entendimento.

Segundo Neto e Trafane (2009), competitividade é um dos principais atributos, pois estimula a gana por vitória, tendo o prazer de ajudar as pessoas. Gostar de pessoas é requisito básico para os profissionais de vendas. Os bons vendedores possuem prazer em persuadir outras pessoas, convencendo-as de que seu produto ou serviço é melhor. Com o alcance desse estágio em uma negociação, melhora-se o ego e motiva-se o profissional a buscar novos clientes, alcançando seus objetivos.

A autodisciplina é fundamental. O profissional precisa ter o controle das operações que estão ocorrendo no momento, sabendo seu início e quando será seu término. Os vendedores não podem preocupar-se em somente atender as exigências do chefe, mas sim concentrar-se para seguir os passos que eles acreditam serem importantes para atingir o resultado. É tratar a organização como se fosse sua (NETO; TRAFANE, 2009).

Para Yunes, Szymanski e Yunes (2001), a resiliência explica a superação de crises, momentâneas ou não. O consultor de vendas passa por situações desagradáveis que podem afetar seu emocional. O profissional resiliente, porém, supera os obstáculos e tem o conhecimento de que situações como essa serão vividas mais vezes em sua vida pessoal e profissional.

De acordo com Del Prette e Del Prette (2014), iniciar e finalizar uma conversa, fazer e responder perguntas e elogiar são algumas das principais características da comunicação. Ela pode ser verbal e não verbal. Enquanto a verbal é mais consciente, explícita e racional, a não verbal é complementar, ilustra e muitas vezes substitui palavras ditas. Deve-se ter cuidado para que uma não caminhe na direção contrária à outra no momento de um diálogo.

Para Las Casas (2009), o vendedor escolhido pela empresa deve ter o perfil correto para atuar na venda de algum produto ou serviço. O perfil do mesmo deve ser traçado conforme as necessidades do setor e não em mitos ou crenças comuns na sociedade. A contratação errada causa diversos problemas para a organização, podendo afetar tanto o setor comercial, quanto os Recursos Humanos da organização. Embora haja diversos atributos para um profissional, só será possível ter um perfil adequado quando se tiver uma análise da empresa, seu mercado atuante e suas necessidades.

Conforme Scopel (2016), existem muitos atributos citados pelos autores, mas oito deles se destacam nas bibliografias: empatia, adaptabilidade, comunicabilidade, prazer em servir, entusiasmo, aparência, competitividade e resiliência. Não existe um perfil correto para determinada função, mas sim treinamentos e material didático que podem melhorar o desempenho específico, fazendo com que o profissional se desenvolva gradativamente.

2.3 Sistema de avaliação

Para Las Casas (2009, p. 231), “a avaliação é uma comparação de resultados de vendas atuais com vendas esperadas. Se por acaso as vendas não saírem de acordo com as mesmas, os responsáveis poderão ser chamados para justificar”. Com a análise por território, percebe-se quais os vendedores que estão com melhor desempenho e quais necessitam de treinamento. Caso haja dois vendedores atuando no mesmo território, avalia-se individualmente. Para esses casos, metas bem estabelecidas e distribuídas são fundamentais.

Ainda segundo o autor, há possibilidades de corrigir erros ocorridos com mais frequência quando se tem análises frequentes. Essas podem ocorrer estudando os números entregues, atuação do seu território, comparação com a equipe geral, *feedbacks* com clientes e administradores (LAS CASAS, 2009).

Segundo Las Casas (2009, p. 237),

um dos principais aspectos que prejudicam seu desempenho é a falta de um diálogo aberto e franco com a administração. É necessário que, caso algum vendedor não esteja atingindo sua cota ou esteja atingindo de forma não lucrativa, haja oportunidades para correções. Certamente, estas ações corretivas são direcionadas de acordo com o tipo de problema que a análise de vendas revelou. Uma análise com base na atividade do vendedor pode revelar que ele esteja fazendo muitas visitas durante o dia, com baixo índice de “fechamento”. Isso indica a necessidade de treinamento em técnicas de “fechamento” de vendas para melhorar o desempenho.

É importante que os vendedores não sejam avaliados apenas por números. É aconselhável a avaliação da satisfação dos clientes e consumidores e do bom atendimento da força de vendas. Com isso, muitas vezes o treinamento é orientado para também promover a satisfação dos clientes e não apenas para atingir a cota do mês.

Para Las Casas (2009), o mais comum método de avaliação que ocorre no mercado é a observação direta dos gerentes. Nesse caso, os vendedores se atentam no atendimento do vendedor ao cliente. Nas empresas de maior porte, é comum os gerentes solicitarem aos supervisores, chefes de lojas, etc., que preencham regularmente um relatório ou escala de avaliação do vendedor. Recomenda-se compartilhar essas informações com os próprios vendedores.

Os clientes constituem outra fonte importante de avaliação, analisando o nível de satisfação do cliente com o atendimento e a equipe de vendas no geral. Recomenda-se que a avaliação dos profissionais de vendas e suas atividades sejam alteradas frequentemente, pois assim as fraquezas de uns são compensadas pelas vantagens de outros (LAS CASAS, 2009).

Segundo Las Casas (200p, p. 240), “o trabalho de vendas deve ser um processo contínuo, em que os administradores e o pessoal encarregado procuram aperfeiçoá-lo através da comparação e análise dos resultados obtidos”. O aperfeiçoamento deve ser sempre buscado, assim os resultados provavelmente virão.

Para Castro e Neves (2010), a avaliação de desempenho é a etapa final do programa de administração de vendas. Os resultados devem ser comparados ao planejado e, para a avaliação ser mais completa, o autor define três procedimentos recomendados para avaliação e controle do programa traçado:

- a) análise de vendas: pode-se escolher alguma variável que se queira medir separadamente, como territórios, produtos, clientes ou separada por vendedor, por equipe, etc.;
- b) análise de custos: da mesma forma como se analisam as vendas, o faturamento, margens, etc., os custos não são menos importantes. Essa análise é fundamental para se ter a lucratividade projetada;

- c) análise de comportamento: analisa-se o vendedor, tanto em termos de resultados como em termos de atividades realizadas. É importante que se atinja os resultados propostos, mas mais importante que isso é saber como foi atingido, quais as ações que foram feitas para isso.

2.3.1 Avaliação de desempenho

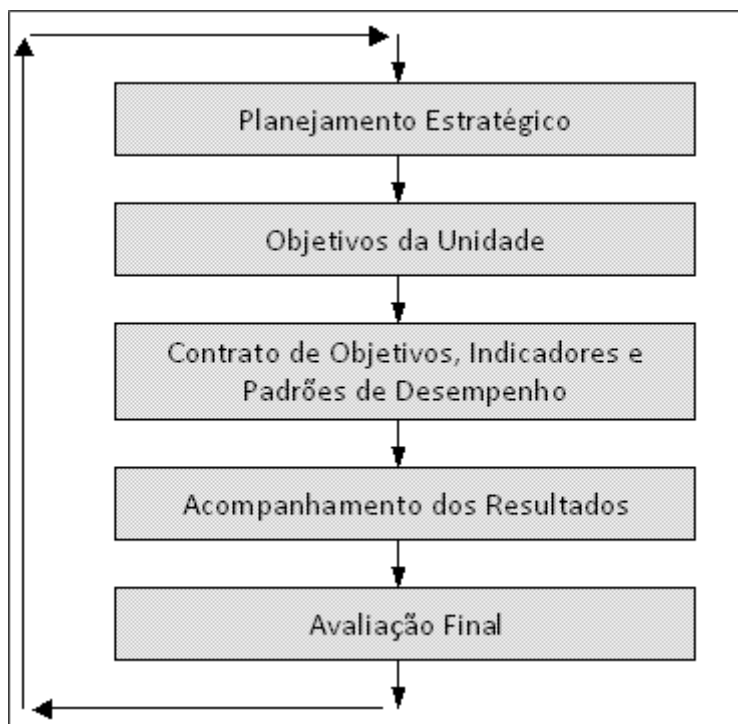
Para Bergamini (2010), pode-se caracterizar a avaliação de desempenho em termos institucionais como o processo que adianta uma percepção certa de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização do seu próprio comportamento. Para a autora, o processo nas organizações implica menos na criação de um instrumento técnico e mais no desenvolvimento de relacionamento de confiança. Portanto, a avaliação do desempenho é mais uma questão de atitude que de técnica.

Em uma avaliação, ainda segundo a autora, quanto mais saudável for o contexto da empresa, mais livre de obstáculos fica a mesma para conseguir melhores resultados. A estratégia usada, nesse caso, seria a implementação de um processo de avaliação que seja revestido de um aparato técnico, fornecendo à organização uma proteção necessária para tratar de vários assuntos (BERGAMINI, 2010).

Segundo Bergamini (2010), avaliar o desempenho dos profissionais no ambiente de trabalho resulta em conhecer a dinâmica de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. A eficiência de um indivíduo depende diretamente de uma relação positiva entre a maneira de ser, a atividade que realiza e o ambiente que executa. Quanto mais próximo o estilo do profissional for com relação à tarefa/atividade e ambiente, mais eficiente será o resultado do desempenho.

De acordo com Pontes (1999 p. 24), “a avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações”. A metodologia de avaliação de desempenho visa justamente facilitar o trabalho do líder de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de profissionais. Na Figura 5 abaixo exibe-se o ciclo da avaliação de desempenho, que se inicia com o planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, combinação dos resultados esperados da equipe e acompanhamento do desempenho, finalizando com a avaliação dos resultados obtidos.

Figura 5 – Ciclo de avaliação de desempenho



Fonte: Pontes (1999, p. 24).

Conforme Bergamini (2010), sempre que as organizações tentam comparar o resultado atingido com o resultado desejado de qualquer profissional, logo colocam o velho e costumeiro argumento: resultado eficiente, resultado eficaz ou ambos. Desempenho significa ação, atuação, comportamento e avaliar qualquer indivíduo, significa refletir sobre o significado de cada um deles. A avaliação de desempenho já foi identificado há muitas décadas, quando existia um “julgador imperial” que levantava os dados sobre a atuação da família imperial e levava para o Imperador; assim, este tomava suas decisões relativas à sua família e ao império.

Ainda segundo a autora, a pessoa eficiente é aquela que se preocupa em fazer qualquer atividade bem feita, observado as características solicitadas no plano. À medida que o estudo sobre o comportamento humano se fortaleceu, percebeu-se um grau de subjetividade utilizado até então para a avaliação das pessoas. Isso trouxe preocupação para quem avaliava, fazendo com que a atenção passasse para a análise do resultado em si, e não mais para a forma com que se atingiam os mesmos (BERGAMINI, 2010).

Para Gil (2001), a avaliação de desempenho deverá ser aceita por ambas as partes, entre o avaliado e o avaliador, pois os objetivos devem ser gerados para ambos na

organização. O autor ainda comenta que o interesse da empresa em desenvolver o seu colaborador é essencial para o sucesso da atividade. Contudo, treinar é necessário e certamente a empresa colherá seus frutos no futuro.

De acordo com Bergamini (2010), antigamente era feita uma análise de desempenho por traços e características de personalidade, sendo essa pouco precisa. A avaliação por objetivos, utilizado nos tempos atuais juntamente com a avaliação por traços e características, é mais precisa e burocratizou um pouco a atividade. Hoje, as organizações que desejam atingir os objetivos de desenvolver seus colaboradores precisam, além de cultivar a técnica de avaliar, atentar ao cultivo do afeto pelas pessoas. Contudo, com essa percepção alinhada, o processo de avaliação se torna muito mais uma atitude do que um arsenal dentro da empresa.

Segundo Bergamini (2010), o sucesso da avaliação de desempenho será garantido pelo verdadeiro interesse da organização pelo profissional e, de outro lado, pela reflexão e análise das condições da empresa que alavancarão o resultado ou restringirão o processo. Tanto o avaliador como o avaliado deve estar preparado para dar e receber o *feedback*, um ao outro. Dessa forma, tem-se um desenvolvimento e emergência de potencial individual de ambos.

Para Bergamini (2010), existem três métodos básicos para avaliar pessoas. Estes, porém, podem variar dependendo do contexto que será usado:

- a) avaliação direta: é o método mais utilizado, sendo o profissional com a posição de chefia o executor. Isso se dá por ter mais vivência com o seu subordinado, mas deve acontecer um processo de troca em certo momento dessa avaliação, fazendo com que o subordinado também possa avaliar seu superior. Dessa forma, há uma troca de ideias que é muito positiva para o resultado da equipe;
- b) avaliação conjunta: é o método onde o avaliador e o avaliado preenchem juntos todas as demandas sugeridas pela avaliação, ou seja, um momento compartilhado. É uma oportunidade de troca de informações importante que não deve ser desprezada;
- c) autoavaliação: é o método menos utilizado nos últimos tempos, embora sua utilização venha aumentando. Ela tem uma participação mais ativa do avaliado, em

que ele próprio avalia seu desempenho. Isso não significa que a supervisão não participa, mas, sim, que apenas se envolve após a análise do avaliado sobre si.

Para Lucena (1992), a avaliação de desempenho é um grande desafio que as empresas enfrentam. Não pela aplicação, mas pelo aproveitamento de seus resultados para melhorar o desempenho dos profissionais avaliados, treinando-os e os direcionando. Essa avaliação reforça a importância do desempenho no alcance dos objetivos organizacionais, envolvendo toda empresa, como setor financeiro, tecnológico, marketing, produção, comercial, entre outros. Seu uso depende das pessoas que as manipulam e é delas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e as decisões de como usar tais recursos.

Segundo Bergamini (2010), um dos fatores que determinam o sucesso da avaliação é o tipo de instrumento a ser utilizada para determinada atividade. Essas informações devem colaborar para os objetivos da organização e visar a uma interpretação em meio à política de pessoal implantada. A classificação desse tipo de instrumento varia muito de autor para autor, porém numa ampla classificação, tem-se dois grupos:

- a) avaliação direta ou absoluta: é a técnica onde o avaliador se preocupa somente com o avaliado e tem como objetivo descrever fielmente as características individuais de desempenho em determinada atividade;
- b) avaliação relativa ou por comparação: nessa técnica, o que importa é verificar a eficiência do avaliado dentro de sua equipe de trabalho. A determinação de seu maior ou menor nível de eficiência depende dos maiores e menores resultados obtidos dentro do grupo onde está envolvido.

Gil (2001) relata que, ao contrário da velha avaliação onde o supervisor avalia seu subordinado, a avaliação 360 graus faz com que toda a equipe participe. Cada um comenta e avalia o desempenho e a postura do outro – daí o nome 360 graus. É uma ferramenta importante que transformou o modo de avaliar o desempenho, tornando mais dinâmico e com resultados certos.

Ainda segundo Gil (2001), a avaliação 360 graus é uma análise sistemática do desempenho profissional, podendo ter vários pontos de vista ao mesmo tempo. Esse conteúdo de informações faz com que se tenham mais dados e argumentos na hora de tomar qualquer

decisão estratégica. Com esse método, as informações ficam mais claras quanto ao potencial que os profissionais e a organização possuem para desenvolver soluções, buscando os objetivos traçados para o período.

Segundo Pariard (2012), na avaliação 360 graus o colaborador recebe *feedbacks* de diversas fontes ao seu redor. Ele pode ser avaliado por seus superiores, colaboradores de outros setores, pares de trabalho, clientes, fornecedores, entre outros. Também se inclui aqui a autoavaliação. Essa avaliação visa identificar os comportamentos e competências consideradas essenciais para a empresa. O autor ainda comenta que esse método é o mais adequado para que o profissional fique mais situado em relação às competências desejadas pela empresa.

Para Chiavenato (2001), a avaliação de desempenho 360 graus é feita de modo circular por todas as pessoas que, de alguma forma, se relacionam profissionalmente com o avaliado. Desse modo, participam o superior, os colegas pares, os subordinados, clientes, fornecedores e todas as pessoas que de alguma forma se envolvem com o colaborador. Ainda assim, o gestor fornece direcionamentos para a equipe, orientando sobre algumas visões que o avaliador deve ter. Dessa forma, portanto, todos colaboradores da organização podem ser avaliadores e avaliados.

Segundo Rebaglio (2006), a avaliação de desempenho constitui de uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial do profissional. A avaliação pode ser realizada pelo gestor, pelo cliente, um par, um subordinado, entre outros. Detalhe importante é deixar o avaliador bem preparado quanto às perguntas que serão feitas, quais objetivos que a avaliação quer chegar, etc.

Rebaglio (2006) comenta sobre os tipos de avaliação:

- a) avaliação por objetivos: ela atende três objetivos básicos:
 - revisão de cumprimento de metas ou atingimento de resultados;
 - a maneira como o profissional realiza seus objetivos;
 - avaliação do potencial: estimativa sobre quais os rumos que o profissional pode tomar dentro da organização;

- b) avaliação direta: neste método, grande responsabilidade é atribuída à liderança imediata, que avalia e depois emite um parecer sobre seus subordinados. O ponto positivo é que o líder imediato conhece melhor sua equipe, pelo convívio do dia a dia, portanto está melhor preparado para avaliá-la. Por outro lado (negativo), esta mesma proximidade pode causar distorções de percepção ou julgamentos contaminados por algum fato do dia a dia. Depende muito do perfil do líder, sendo que este deve ser muito bem preparado para saber separar o dia a dia das funções que o profissional deve realmente estar focado;
- c) avaliação conjunta: realizado em conjunto entre o avaliador e o avaliado. Isto é, a ferramenta de avaliação é analisada ao mesmo tempo, discutida e acordada;
- d) autoavaliação: participação ativa do avaliado, uma vez que o mesmo faz o julgamento sobre seu próprio desempenho, analisando e respondendo à ferramenta de avaliação;
- e) avaliação 360 Graus: trata-se de uma técnica no qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados, entre outros;
- f) avaliação por competências: por diversas formas de pressão do mercado, em empresas que produzem ou prestam serviços, para apresentarem um melhor padrão de qualidade e menores custos, surgiu a necessidade de se encontrar maneiras de maximizar o desempenho dos profissionais, das equipes e dos líderes. Duas soluções se destacaram como fundamentais:
 - identificar e desenvolver competências e habilidades;
 - melhorar a eficácia da Gestão por recursos utilizados;

A competitividade dos mercados fez com que as empresas se atentassem a detalhes sem valor no passado e que hoje faz total diferença. Esse movimento despertou a gestão por competências, sendo a forma mais objetiva de fazer uma gestão de pessoas alinhada com o que a empresa procura. Dentre as metodologias mais usadas está a avaliação com foco nas competências.

Neste trabalho, se falou muito em atributos, que também podem ser chamados de competências. Segundo Rebaglio (2006), várias ferramentas de avaliação de competências podem ser utilizadas desde que sejam bem definidas quais delas o profissional necessita ter.

Este trabalho se baseou em oito competências estudadas por Scopel (2016) e resumidas no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Resumo dos atributos segundo os autores bibliográficos

Categoria	Autores	Subcategorias
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> - Cobra (2012). - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). - Neto e Trafane (2009). - Del Prette e Del Prette (2012 e 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> - Escuta ativa; - Identificar o problema apresentado pelo próximo; - Expressar aceitação e apoio através de mensagens verbais e corporais;
Similaridade / adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Moreira et al (2007) - Del Prette e Del Prette (2012 e 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> - Adequar a linguagem; - Perceber necessidade; Adaptar métodos de vendas sem perder a identidade;
Comunicabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). - Neto e Trafane (2009). - Del Prette e Del Prette (2012 e 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicabilidade verbal; - Comunicabilidade não-verbal;
Prazer em servir / gosto por pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). - Neto e Trafane (2009). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gostar de servir o cliente; - Deixar transparecer ao cliente que gosta de servi-lo;
Entusiasmo	<ul style="list-style-type: none"> - Cobra (2012); - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser aceito pelos outros; - Arrebatamento; - Dedicção ardente;

Categoria	Autores	Subcategorias
Aparência	<ul style="list-style-type: none"> - Moreira et al (2007) - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). 	<ul style="list-style-type: none"> - Roupas limpas; - Cabelos penteados; - Postura; - Sorriso simpático;
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> - Neto e Trafane (2009). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gana com vitória em convencer alguém; - Poder de persuadir o próximo;
Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> - Neto e Trafane (2009). 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação e evolução diante situações desagradáveis;

Fonte: elaborado por Scopel (2016) e adaptado pelo autor da pesquisa.

3 MÉTODO

Segundo Vergara (2010, p. 01), “entenda-se por método a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria”. Ainda segundo a autora, o método estabelece uma relação com a teoria estudada capaz de propiciar a ambos evoluírem com a organização de dados e percepções, juntamente com informações.

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar a metodologia aplicada à pesquisa, buscando assim uma ordem lógica para o desenvolvimento da mesma. Alinhado às ideias dos autores, percebe-se que o método é a maneira pela qual o pesquisador uniu a teoria do referencial teórico estudado com a prática do dia a dia das organizações.

3.1 Tipo de pesquisa

Em relação à classificação de pesquisas, o estudo analisou aspectos relativos à natureza, à abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, uma pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois está voltada para a aquisição de conhecimento voltado à aplicação numa determinada situação. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa aplicada é dirigida à solução de algum problema específico em áreas delineadas e dela se espera melhorias e soluções.

3.1.2 Quanto à abordagem

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa e quantitativa. Segundo Aaker, Kumar e Day (2013), o principal propósito da entrevista qualitativa é descobrir o que o consumidor tem em mente.

Os dados qualitativos são coletados para se conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente. Sentimentos, pensamentos, tensões e comportamentos passados são alguns exemplos de coisas que só podem ser conhecidas por meio dos dados qualitativos. Esse método também pode ser utilizado para identificar possíveis problemas metodológicos no estudo e para esclarecer certas questões que não estejam muito claras quanto ao problema de pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2013, p. 206).

Já a pesquisa quantitativa, segundo Lima (2008), compreende um processo de coleta de dados que foca em números ou informações que podem ser quantificadas. Nesse processo, os dados coletados são analisados por meio de recursos estatísticos.

No presente estudo, foram aplicados questionários com os clientes, gestores e os próprios representantes comerciais. Porém, como o trabalho se destinou a desenvolver um sistema de avaliação, foi fundamental aplicar questionários qualitativos com gestores de Recursos Humanos e da área comercial para obter informações mais qualificadas. Portanto, prevalece na presente pesquisa, de acordo com seu objetivo geral, o caráter qualitativo.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Para Hair et al. (2010), os estudos podem ser exploratórios, descritivos ou causais. Em algumas circunstâncias o estudo pode requerer combinações dessas categorias a fim de atender os objetivos.

Segundo Pradanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória possui um planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sobre diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

No presente estudo, se utilizou a abordagem exploratória, de caráter qualitativo, buscando identificar a influência dos atributos e também a falta deles no processo de venda do Representante Comercial da equipe Sul da Docile Alimentos.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo em questão utilizou questionários, entrevistas, levantamentos bibliográficos e documentais, a fim de aprofundar o conhecimento sobre o assunto e buscou informações sobre cada profissional de vendas e da equipe em geral.

Segundo Vergara (2010), levantamento bibliográfico é um tipo de pesquisa onde o estudo é desenvolvido com materiais já publicados, como livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral. Para o presente estudo, foram abordados textos de livros e artigos científicos, revistas e monografias relacionadas ao assunto abordado.

Para Mattar (2010), a pesquisa documental para a coleta de dados é feita junto à empresa envolvida na pesquisa. Como vantagem nesse estudo, há a facilidade de informação e o baixo custo. Para o trabalho atual, foram levantados dados sobre a empresa Docile Alimentos, como histórico de posituação, faturamento, mix de produtos vendidos, percentual de crescimento, cota do período e qualquer informação que poderá agregar valor à pesquisa.

Para Malhotra et al. (2005), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema, explorando-o com poucas ideias pré-estabelecidas sobre o resultado da investigação. Ainda segundo os autores, a pesquisa em questão é apropriada quando se enfrenta uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem dos resultados esperados. Nesta pesquisa, foram utilizados os métodos de observação, entrevistas de profundidade, autoavaliação, avaliação direta e avaliação por objetivos, ambas abordadas mais adiante.

Já o método comparativo, para Gil (2008), é uma investigação de indivíduos, classes, fenômenos, fatos e dados, visando ressaltar as similaridades e diferenças entre eles. Segundo o autor, a comparação é utilizada como um instrumento de explicação e generalização. Pois, para que se possa comparar algo, é necessário, primeiramente, estudar a teoria. No presente estudo, foram analisados os dados coletados em questionários e em relatórios da empresa e se compararam os profissionais avaliados, levando em consideração, principalmente, a percepção dos clientes e gestores e o percentual das metas atingidas.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Para Vergara (2010), o sujeito de pesquisa é um ser humano, voluntário e convidado a participar de um projeto. O mesmo fica conhecedor dos objetivos da pesquisa, sua metodologia, os riscos e benefícios do estudo e por fim, decide sua participação. Para o trabalho desenvolvido, por se tratar de uma pesquisa de desenvolvimento profissional, o pesquisador não enfrentou dificuldades quanto à participação dos envolvidos, pois foram trabalhadas informações claras sobre o projeto e os dados comentados.

O estudo apresenta quatro sujeitos de pesquisa, que foram investigados ao longo do estudo: o cliente da Docile Alimentos Ltda., o gestor comercial da equipe Sul da Docile Alimentos, o gestor comercial nacional (consultor externo) da Docile Alimentos e os representantes comerciais.

Com relação ao cliente da Docile Alimentos, trata-se, mais especificamente, dos clientes atendidos por cada representante comercial. Os mesmos são responsáveis por alertar sobre a demanda de seus clientes (consumidor final) e, por isso, são de extrema importância em uma análise de mercado.

Outro sujeito da pesquisa, o gestor comercial da equipe Sul da Docile Alimentos é o principal conhecedor de sua equipe, suas potencialidades, características, etc. Com esse entrevistado, a pesquisa possui dados mais amplos sobre a região em geral.

O gestor comercial nacional (consultor externo) da Docile Alimentos também é um sujeito da pesquisa, pois consegue uma percepção de fora, podendo facilmente comparar a equipe com outras equipes de contato próximo. Este ainda não é envolvido emocionalmente com os profissionais avaliados, deixando de lado relacionamentos e dando importância às percepções em evidência.

O último sujeito de pesquisa são os representantes comerciais, que se autoavaliaram, utilizando essa técnica como reflexão de possíveis melhorias, começando desde já um processo de treinamento.

3.3 Coleta de dados

Para Mattar (2006, p. 03), “a coleta de dados é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados, efetuado uma primeira crítica do preenchimento e enviados para a central de processamento de dados”. Para o autor, a coleta de dados precisa ser bem planejada e controlada para que as informações obtidas sejam de qualidade e o tempo e custo se enquadrem dentro do orçamento.

A etapa de coleta de dados pode ser dividida em dados primários e secundários. Segundo Malhotra (2006), os dados primários são obtidos durante a pesquisa e são gerados por um pesquisador a fim de solucionar o problema do estudo. Já Mattar (1996) comenta que dados primários são aqueles ainda não coletados, ainda estando em posse do pesquisador. Para o autor, a comunicação e a observação são dois requisitos básicos para a coleta de qualidade. Para esse estudo, foram utilizados os métodos de observação, entrevistas de profundidade, autoavaliação, avaliação direta e avaliação por objetivos.

Para Aaker, Kumar e Day (2013, p. 99), “os dados secundários já estão disponíveis, uma vez que já foram coletados para algum outro propósito além da solução do presente problema”. Ainda segundo os autores, os dados secundários são os meios mais fáceis e baratos de se obter informação. Para esta pesquisa, foram utilizados principalmente livros, seguido de revistas, sites, monografias e artigos, assim como documentos sobre vários assuntos da empresa Docile Alimentos.

3.3.1 Pré-teste

Malhotra (2005) julga importante a aplicação de um pré-teste das questões elaboradas. O pré-teste é definido pelo autor como um teste das questões da entrevista em uma pequena amostra dos entrevistados, que tem como objetivo verificar a existência de problemas e posteriormente eliminá-los. Uma das etapas da monografia é avaliar o Sistema de Avaliação criado, ou seja, aplicar o questionário, testando-o. Dessa forma o pré-teste foi aplicado junto a dois professores de Recursos Humanos da instituição de ensino Univates e aprovados por ambos.

3.3.2 Observação

Segundo Barquette e Chaoubah (2007), o ambiente de observação pode ser natural, dentro do varejo ou simulado em uma sala de produtos expostos nas gôndolas. Essa forma de coletar informações é utilizada quando as ações dos pesquisados forem mais relevantes do que seus comentários ou quando a entrevista não for viável ou dificultosa, como crianças muito pequenas, por exemplo.

Para Mattar (1996), o método de observação não envolve entrevistas, mas sim registro de comportamentos e ações relacionados com o que está se estudando, sem comunicação entre o pesquisado e o pesquisador. Ainda segundo o autor, existe a observação estruturada, utilizada em pesquisas em que os objetivos e o problema já estejam bem determinados, a ponto de permitir uma observação clara do comportamento.

Dentro da pesquisa foi utilizada a observação estruturada, dentro do ambiente natural e de caráter disfarçado, pois mesmo sabendo que estavam sempre sendo avaliados, os representantes comerciais não tiveram ciência da observação de alguns fatores em um determinado momento.

3.3.3 Entrevista em profundidade

Para Aaker, Kumar e Day (2013, p. 209),

as entrevistas individuais em profundidade são aquelas realizadas frente a frente com o respondente, no qual o assunto-objeto, é explorado em detalhes. Existem dois tipos básicos de entrevistas em profundidade. Elas podem ser não diretivas ou semi-estruturadas, e a diferença entre elas reside em quanto o pesquisador interfere em sua aplicação.

Ainda segundo os autores, nas entrevistas não diretivas, o respondente tem a máxima liberdade de resposta, nos parâmetros de interesse do pesquisador. Já nas entrevistas semiestruturadas ou individuais com foco, o pesquisador procura cobrir uma lista específica de assuntos. As palavras exatas ou o tempo de cada uma das questões fica a cargo do pesquisador (AAKER; KUMAR; DAY, 2013).

Segundo Malhotra (2006), as entrevistas em profundidade não são estruturadas, porém diretas e pessoais, feitas por um único respondente e testadas por um entrevistador a fim de descobrir motivações, crenças, sentimentos e atitudes do entrevistado em relação ao assunto

abordado. Ainda segundo o autor, a entrevista não pode levar mais do que 60 minutos e o entrevistador deve ser imparcial e objetivo. As perguntas devem ser formuladas de maneira informativa, não sendo aceitas respostas como “sim” ou “não”, sempre sondando o entrevistado, discutindo ideias a cada tópico.

Para o estudo utilizou-se a entrevista semiestruturada, com perguntas estruturadas e outras não, pois surgiram alguns assuntos importantes e oportunos no momento. O entrevistador foi o próprio autor, que entrevistou o gestor comercial da equipe, o gestor comercial nacional (consultor externo) e os dois professores de RH. Também foi utilizado o questionário, a fim de identificar os principais fatores comportamentais dos profissionais observados pelos clientes e pelo gestor comercial da equipe.

Em todas as entrevistas foram coletadas informações de como o profissional atua normalmente, quais atributos que mais e menos utiliza, seu desempenho perante a sua cota, seu comportamento frente a um problema, além de todos os outros atributos comentados anteriormente. As coletas de dados ocorreram no primeiro semestre de 2017 e tiveram duração máxima de 15 minutos.

3.3.4 População e amostra

Para Aaker, Kumar e Day (2013), muitos estudos estão limitados a uma amostra ou subgrupo da população total relevante para a questão da pesquisa. A abordagem é o uso de amostragem probabilística na qual todos os indivíduos da população têm uma probabilidade de estar na amostra. Outra decisão da etapa é definir o tamanho da amostra, já que isso influi diretamente nos resultados, podendo alguns membros da amostra se recusarem a participar do trabalho.

No estudo, utilizou-se uma amostra não probabilística, a qual, segundo Malhotra (2006), confia no julgamento pessoal do pesquisador e não utiliza seleção aleatória. Também nesta pesquisa foi utilizada a técnica por conveniência, que, segundo o mesmo autor, é uma técnica de amostragem não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes.

A amostragem da pesquisa foram todos os representantes comerciais da Docile Alimentos do Rio Grande do Sul, num total de 5 profissionais, o gestor comercial da equipe e

ainda 10 clientes de cada representante comercial de acordo com a Curva ABC da sua carteira. Segundo Carvalho (2002, p. 227), a Curva ABC é classificada como:

- a) de Classe A: de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total.
- b) de Classe B: com importância, valor ou quantidade intermediário, correspondendo a 30% do total.
- c) de Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total.

Os parâmetros acima não são regras – como comentado, a partir da visão do gestor que se definiu em quais clientes o questionário seria aplicado. A Curva ABC obedece a critérios de bom senso sobre o controle dos gestores da instituição.

3.4 Análise de dados

Para Malhotra (2006), a análise de conteúdo é uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo obtido através de uma comunicação, que inclui observação e análise. Para Vergara (2006), os objetivos só são alcançados com a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados feitos de forma correta.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2013), a análise dos dados é um conjunto de técnicas e métodos que podem ser utilizados para obter descobertas através dos dados coletados. Na presente pesquisa, os resultados obtidos pelos dados qualitativos foram analisados da maneira mais adequada, utilizando a técnica da análise de conteúdo.

Para Vergara (2010, p. 7), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Para a autora, a técnica visa a obter, por maneiras sistemáticas e objetivas, indicadores que permitam a conclusão de conhecimentos relativos a diversos assuntos e condições.

3.5 Escalas de atitudes

O conhecimento das atitudes das pessoas fornece bases para a tomada de decisões organizacionais. Segundo Parasuraman (1991), as empresas e o meio acadêmico demonstram

interesse em conhecer as atitudes de consumidores e funcionários, pois ela é considerada fator determinante do comportamento das pessoas. A escala de Likert tem semelhança com as escalas de Thurstone, pois dizem respeito a uma série de afirmações relacionadas com o fato pesquisado, isto é, representam várias assertivas sobre um assunto. Porém, ao contrário da escala de Thurstone, os respondentes não apenas respondem se concordam ou não com as afirmações, mas também informam seu grau de concordância ou discordância. É atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. O somatório das pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente.

Chisnall (1973) coloca que as escalas de Likert são mais populares, pois além de serem confiáveis, são mais simples de construir e permitem obter informações sobre o nível dos sentimentos dos respondentes, o que dá mais liberdade a eles, não apenas restringindo a um simples concordo/discordo.

3.6 Limitações do método

Para Mattar (1995), as pesquisas apresentam limitações, como temporal, espacial, operacional, metodológicas, etc.

Como já comentado neste trabalho, os dados secundários são aqueles que já foram coletados no passado para outros propósitos. Para Aaker, Kumar e Day (2013), podem ocorrer problemas para adequação de conteúdo, além de não se ter a certeza de saber como foram feitas essas pesquisas, podendo as mesmas estar desatualizadas.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2013), as principais limitações do método qualitativo vêm da maneira de como são usados, muitas vezes inadequadamente.

Há uma forte tentação por parte dos administradores em aceitar resultados de pesquisas exploratórias com pequenas amostras como suficientes para seus objetivos, por se adequarem a sua realidade. Os perigos da aceitação dos resultados não estruturados de um grupo de foco ou de umas poucas entrevistas informais têm dois desdobramentos. Em primeiro lugar, esses resultados não são necessariamente representativos do que pode ser encontrado na população e, portanto, não podem ser projetados. Segundo, existe quase sempre uma boa dose de ambiguidade neles (AAKER; KUMAR; DAY, 2013, p. 222).

Para Gerhardt e Silveira (2009), o questionário apresenta algumas desvantagens. Dependendo da forma de aplicação do mesmo, um percentual dos questionários volta e pode

haver um grande número de perguntas sem respostas, além de não ser possível ajudar o respondente em questões mal compreendidas. Além disso, uma questão pode influenciar a outra, podendo até invalidar alguma resposta.

Aaker, Kumar e Day (2013) comentam que a grande maioria das pesquisas utiliza alguma forma de questionário. Os métodos de observação, por sua vez, não podem observar os motivos, atitudes ou intenções, o que reduz significativamente seu valor de análise. Eles geralmente são onerosos, demorados, podendo confundir o pesquisador, resultando em resultados tendenciosos se houver problemas de amostragem.

Segundo Malhotra et al. (2006), há poucos entrevistadores bons no mercado e pessoas mal preparadas podem conduzir o entrevistado a responder o que favorece ao entrevistador, desperdiçando um momento importante e afetando a entrevista. A interpretação é muitas vezes difícil, podendo necessitar do auxílio de um profissional na área de psicologia.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Criada pelos irmãos Heineck, a Docile iniciou suas atividades em 1991 e é com a força da tradição familiar – de 80 anos dedicados à fabricação de *candies* – que a trajetória de crescimento desta empresa é impulsionada. Reconhecida por lançamentos inovadores e pela qualidade dos produtos, é a maior produtora de pastilhas da América Latina e a segunda no ranking de balas de goma no Brasil. Em seu portfólio, mais de 200 itens, comercializados em seis linhas: balas de goma, chicles de bola, refrescos em pó, pastilhas, balas de gelatina e *marshmallows*.

Ocupando uma área de 40.000m² em Lajeado, no Rio Grande do Sul, e 6.000² em Vitória de Santo Antão em Pernambuco, a produção mensal chega a mais de 2 milhões de quilos. Hoje, os produtos são encontrados em todo o território brasileiro e em países dos cinco continentes. Seguir crescendo e apresentar sempre produtos inovadores que surpreendam e agradem aos consumidores mais exigentes é a meta permanente da Docile.

Certificada pela BSI Brasil com o selo ISO 9001, a Docile prima pela melhoria contínua de seus processos e produtos. Qualidade, ineditismo, ética, ousadia, saúde, sustentabilidade e respeito pelo consumidor são políticas que norteiam suas ações, dentro e fora da empresa. Com uma equipe de 800 colaboradores diretos, a Docile aposta em um dos seus principais valores: fazer bem feito tudo o que faz e inovar sempre, oferecendo aos consumidores qualidade e magia.

5 DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Este capítulo tem o propósito de apresentar as etapas do Sistema de Avaliação e a análise dos dados obtidos durante a coleta. Em um primeiro momento, não se identificou a existência de nenhum sistema de avaliação de desempenho para uma equipe de vendas, sendo assim, houve a necessidade da criação do mesmo. Após a obtenção de informações concretas com profissionais de recursos humanos e gestão comercial, criou-se uma base para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho para uma equipe de vendas, levando-se em consideração os atributos pesquisados pela autora Scopel (2016). Finalizada a criação, aplicou-se o sistema em uma equipe de cinco representantes comerciais. Depois de analisados os dados, o consultor externo validou as informações obtidas como verdadeiras.

5.1 Apresentação dos dados

O levantamento dos dados deste estudo divide-se em quatro etapas. Na primeira parte, são apresentadas as respostas referentes à criação de um sistema de avaliação, onde se entrevistou gestores de Recursos Humanos e um gestor comercial. Na segunda etapa, se desenvolve o sistema de Avaliação sempre observando fatos e dados. Na terceira parte, o Sistema é testado e, por fim, sua última parte é a validação do sistema, observando seus resultados e medindo a sua eficácia.

5.1.1 Introdução às entrevistas qualitativas

O mercado está exigente e o detalhe faz a diferença. As empresas estão esmiuçando seus custos e exigindo mais de todos os setores. No setor comercial, o custo de “tempo” é o

mais importante. O profissional de vendas que consegue aproveitar melhor o seu tempo, utilizando o máximo de atributos possíveis, alcança resultados positivos.

O gestor que conseguir detalhar a avaliação de sua equipe, mesmo sendo ela competente, conseguirá retirar o máximo de sua eficiência. O indivíduo principal desse sistema é o cliente, pois é a ele que um profissional de vendas desloca toda sua energia, sendo fundamental ter excelência no atendimento, deixando o cliente satisfeito e, acima de tudo, surpreendido com sua vontade de desenvolvê-lo.

Depara-se, então, com uma pergunta muito comentada entre os gestores: como melhorar os resultados da minha equipe? Se o profissional de vendas possui um produto de qualidade e bom valor de mercado, uma carteira de clientes fundamentada e um suporte efetivo da indústria, melhorar o desempenho da equipe se resume a desenvolver o profissional. A partir dessa hipótese, criou-se uma entrevista qualitativa, com base no referencial teórico desse trabalho, dentre profissionais de Recursos Humanos com experiência acadêmica e profissional e um gestor comercial com formação na área e experiência de mais de 20 anos.

Foram entrevistadas duas profissionais da área de Recursos Humanos: Liciane Diehl, professora do Centro de Gestão Organizacional da Univates, psicóloga organizacional, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Mestre em Psicologia Social e doutoranda em Psicologia. Também foi entrevistada Anete Diehl Martins, formada em Administração com Especialização em Gestão de Pessoas, pós-graduação em Dinâmica de Grupos e curso em andamento de Coaching e Mentoring, tendo uma experiência de mais de 15 anos no ramo profissional. Da área de gestão comercial, foi entrevistado o gestor Júlio Cesar Alves, formado em Administração de Empresas pela Univates e pós-graduado na Fundação Getúlio Vargas (FGV), gerente comercial da Docile Alimentos Ltda., com experiência de mais de 20 anos.

5.1.2 Análises das questões qualitativas aplicadas aos profissionais de Recursos Humanos e Gestão Comercial

As profissionais de Recursos Humanos (RH) observaram nas entrevistas que a Avaliação de Desempenho por competências é a melhor forma de avaliar o comportamento de um profissional. Segundo Liciane, junto à avaliação de desempenho deve se incluir a

autoavaliação para, posteriormente, o gestor fazer os comparativos e finalizar com *feedback*. Anete também coloca que, antes de iniciar a avaliação, deve-se ter definido quais atributos que o profissional necessita ter para um melhor desempenho da função. Neste estudo, os atributos de um profissional de vendas estão bem definidos, segundo a monografia da autora Scopel (2006). Já o gestor comercial, Júlio, comentou que depois de avaliar todas as hipóteses objetivas dos resultados de um profissional de vendas, observa o modo como o vendedor trabalha, ou seja, as ações do seu dia a dia que podem estar influenciando nos seus resultados. Nenhuma análise se faz antes de primeiramente verificar como estão os números do profissional.

Um ponto importante colocado pelo gestor da equipe comercial da Docile Alimentos Ltda. foi a atenção à Curva ABC da carteira de clientes do profissional de vendas. Seria excelente se o profissional destinasse seu potencial de igual para igual com todas as Classes (A, B e C). Como isso é difícil de acontecer, o vendedor precisa disponibilizar sua maior atenção à Curva A, seguido da classe B e C.

Ambas profissionais de RH comentaram que costumam substituir a palavra atributo por competência, pois, na bibliografia acadêmica, desde a sua formação, utiliza-se esse termo – ambos, porém, estão corretos. As profissionais afirmaram também que a avaliação por competências é a mais utilizada para uma equipe de vendas. Anete faz um comentário importante sobre a pós-avaliação, em que a maioria dos gestores não sabe conduzir a avaliação, deixando de obter melhores resultados. Júlio comenta ainda que a entrega dos objetivos está totalmente ligada às ações que o vendedor faz em sua rotina.

Para todos profissionais, a avaliação relativa ou por comparação se adapta melhor para avaliar uma equipe de vendas e seus profissionais, seguido da avaliação por competências. A avaliação relativa ou por comparação pode ser utilizada dentro da avaliação de competências, ajustando o método para melhor resultado possível. Para avaliar as competências do profissional de vendas, a avaliação por observação e a autoavaliação são as mais utilizadas no mercado de hoje.

Após a finalização da coleta das informações, é necessário que o gestor estude os dados, faça suas próprias análises e trace, junto com o avaliado, um plano de ação para continuar desempenhando seus atributos positivos e melhorar num curto período de tempo

seus atributos negativos. O *feedback* foi positivamente comentado em todas as entrevistas e fazê-lo de uma maneira correta é fundamental para o sucesso da avaliação.

Dentre as perguntas comentadas, uma delas foi a forma de coleta dos dados. Dependendo do objetivo que se queira atingir, uma resposta simples e objetiva pode ser o suficiente, mas poder medir o grau de concordância de um determinado fato é importante para a melhor interpretação da situação. Sendo assim, a escala Likert é a mais indicada pelas profissionais de RH. Toda as entrevistas podem ser conferidas detalhadamente no Apêndice A, no final desta monografia.

5.2 Desenvolvendo o sistema através das informações obtidas nas entrevistas e no referencial teórico.

A conclusão das entrevistas aplicadas aos profissionais de Recursos Humanos e gestor comercial direcionou o desenvolvimento de um sistema de avaliação, evoluindo os critérios sobre cada atributo utilizado. Definiram-se alguns critérios adotados para o próximo passo da criação do sistema:

- a) foi estruturado um questionário realizando uma análise de comportamento através da avaliação de competências, utilizando a Escala Likert para medir o grau de concordância do entrevistado;
- b) os questionários foram aplicados no cliente, no gestor e no avaliado, cada um com sua adaptação;
- c) os atributos estão definidos conforme a autora Scopel (2016);
- d) a escolha dos clientes se deu conforme a Curva ABC da carteira de clientes do profissional de vendas, observando o faturamento;
- e) em todo o Sistema de Avaliação foram utilizados os seguintes métodos de avaliação:
 - autoavaliação;
 - observação;
 - avaliação por objetivos (cotas);

- avaliação de desempenho;
- avaliação por comparação;
- f) passo a passo para um *Feedback* positivo;
- g) deu-se importância ao plano de ação;

5.2.1 Desenvolvimento do questionário quantitativo

Diante das características apresentadas pelos autores, foram desenvolvidas, com o suporte das profissionais de Recursos Humanos, afirmações a serem avaliadas pelos clientes (APÊNDICE B), representantes comerciais (APÊNDICE C) e gestor comercial (APÊNDICE D) da Docile Alimentos Ltda. As afirmações foram aglutinadas de acordo com atributos – que são resumidos nos quadros das próximas subseções – e foram medidas com a aplicação da Escala Likert, dividida em cinco graus: (1) nunca; (2) na minoria das vezes; (3) às vezes; (4) na maioria das vezes; e (5) sempre.

5.2.1.1 Afirmações 1 e 2 – empatia

As afirmações 1 e 2 dos questionários buscaram captar a percepção quanto à empatia dos representantes comerciais, de acordo com resumo deste atributo contido no Quadro 2.

Quadro 2 – Resumo do atributo: empatia

Categoria	Autores	Subcategorias
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> - Cobra (2012). - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). - Neto e Trafane (2009). - Del Prette e Del Prette (2012 e 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> - Escuta ativa; - Identificar o problema apresentado pelo próximo; - Expressar aceitação e apoio através de mensagens verbais e corporais.

Fonte: Scopel (2016), adaptado pelo autor da pesquisa.

A partir das definições teóricas acima, as questões definidas e submetidas para apreciação sobre esta categoria de análise foram as seguintes:

- a) questões direcionadas aos clientes (C):

- afirmação C1: “O Representante Comercial fala menos do que você durante o processo de venda”.
- afirmação C2: “O Representante Comercial identifica com facilidade o seu problema durante o processo de venda”.

b) questão direcionada ao gestor (G) da área (observação):

- afirmação G1: “O Representante Comercial fala menos que o cliente durante o processo de venda”.
- afirmação G2: “O Representante Comercial identifica com facilidade o problema do cliente durante o processo de venda”.

c) questão direcionada ao Representante Comercial (A) (autoavaliação):

- afirmação A1: “Falo menos que meu cliente durante um processo de vendas”
- afirmação A2: “Identifico com facilidade o problema do cliente durante o processo de venda”.

5.2.1.2 Afirmações 3 e 4 – similaridade/adaptabilidade

As afirmações 3 e 4 dos questionários enfocaram a percepção sobre a similaridade/adaptabilidade do representante comercial, de acordo com resumo dos aspectos teóricos desta categoria (QUADRO 3).

Quadro 3 – Resumo do atributo: similaridade/adaptabilidade

Categoria	Autores	Subcategorias
Similaridade / Adaptabilidade	- Del Prette e Del Prette (2012 e 2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Adequar a linguagem; - Perceber necessidade; - Adaptar métodos de vendas sem perder a identidade.

Fonte: Scopel (2016), adaptado pelo autor da pesquisa.

As questões referentes a este atributo foram as seguintes:

a) questões direcionadas aos clientes:

- afirmação C3: “O Representante Comercial demonstra flexibilidade durante o processo de venda”.
- afirmação C4: “O Representante Comercial procura entender suas necessidades para poder atendê-las”.

b) questão direcionada ao gestor da área (observação):

- afirmação G3: “O Representante Comercial demonstra flexibilidade durante o processo de venda”.
- afirmação G4: “O Representante Comercial procura entender as necessidades do cliente para poder atendê-lo”.

a) questão direcionada ao representante comercial (autoavaliação):

- afirmação A3: “Sou flexível durante o processo de venda”.
- afirmação A4: “Entendo e atendo as necessidades do meu cliente”.

5.2.1.3 Afirmações 5 e 6 – comunicabilidade

A comunicabilidade dos representantes comerciais (QUADRO 4) foi outra categoria avaliada no questionário com duas questões, 5 e 6.

Quadro 4 – Resumo do atributo: comunicabilidade.

Categoria	Autores	Subcategorias
Comunicabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). - Neto e Trafane (2009). - Del Prette e Del Prette (2012 e 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicabilidade verbal; - Comunicabilidade não-verbal.

Fonte: Scopel (2016), adaptado pelo autor.

Nesse sentido, as afirmações relativas à comunicabilidade foram:

a) questões direcionadas aos clientes:

- afirmação C5: “O Representante Comercial consegue se expressar com clareza quando fala”.
- afirmação C6: “Os gestos e demais expressões corporais completam positivamente o que o Representante Comercial quer colocar durante o processo de venda”.

b) questão direcionada ao gestor da área (observação):

- afirmação G5: “O Representante Comercial consegue se expressar com clareza quando fala”.
- afirmação G6: “Os gestos e demais expressões corporais completam positivamente o que o Representante Comercial quer colocar ao cliente durante o processo de venda”.

c) questão direcionada ao representante comercial (autoavaliação):

- afirmação A5: “Me expresso com clareza quando falo”;
- afirmação A6: “Meus gestos e expressões corporais completam positivamente o que quero colocar ao meu cliente durante o processo de venda”.

5.2.1.4 Afirmações 7 e 8 – prazer em servir

Com relação ao prazer em servir, identificou-se como subcategorias, a partir dos autores estudados, aquelas contidas no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Resumo do atributo: prazer em servir.

Categoria	Autores	Subcategorias
Prazer em servir / Gosto por pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). - Neto e Trafane (2009). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gostar de servir o cliente; - Deixar transparecer ao cliente que gosta de servi-lo.

Fonte: Scopel (2016), adaptado pelo autor.

Com essa definição sobre a categoria prazer em servir, foram criadas afirmações que buscaram identificar a percepção dos diferentes sujeitos de pesquisa questionados:

a) questões direcionadas aos clientes:

- afirmação C7: “O Representante Comercial tem entusiasmo ao lhe atender”.
- afirmação C8: “O Representante Comercial apresenta sugestões para a sua empresa alcançar melhores resultados”.

b) questão direcionada ao gestor da área (observação):

- afirmação G7: “O Representante Comercial tem entusiasmo ao atender o cliente”.
- afirmação G8: “O Representante Comercial apresenta sugestões para melhorar os negócios de seu cliente”.

c) questão direcionada ao representante comercial (autoavaliação):

- afirmação A7: “Tenho entusiasmo ao atender meu cliente”.
- afirmação A8: “Apresento sugestões para melhorar os negócios do meu cliente”.

5.2.1.5 Afirmações 9 e 10 – entusiasmo

As principais características da competência entusiasmo foram resumidas no Quadro 6 abaixo, que serviu de subsídio para as questões que procuraram identificar se o representante comercial se demonstra (e se autoavalia) possuidor do atributo.

Quadro 6 – Resumo do atributo: entusiasmo.

Categoria	Autores	Subcategorias
Entusiasmo	- Cobra (2012); - Parente apud Freitas e Campanholo (2010).	- Ser aceito pelos outros; - Arrebatamento; - Dedicção ardente.

Fonte: Scopel (2016), adaptado pelo autor.

Assim, as questões relativas ao entusiasmo foram:

a) questões direcionadas aos clientes:

- afirmação C9: “O Representante Comercial demonstra dedicação em concluir as demandas combinadas na última visita”.
- afirmação C10: “O Representante Comercial se faz presente nas ações de venda de sua equipe”.

b) questão direcionada ao gestor da área (observação):

- afirmação G9: “O Representante Comercial demonstra dedicação em concluir as demandas combinadas na última visita ao seu cliente”.
- afirmação G10: “O Representante Comercial se faz presente nas ações de venda da equipe de seu cliente”.

c) questão direcionada ao representante comercial (autoavaliação):

- afirmação A9: “Dedico esforços para concluir as demandas combinadas com meu cliente na última visita efetuada”.
- afirmação A10: “Faço-me presente nas ações de venda da equipe de meu cliente”.

5.2.1.6 Afirmações 11 e 12 – aparência

Com relação à aparência, o resumo do atributo feito a partir da literatura encontra-se no Quadro 7.

Quadro 7 – Resumo do atributo: aparência.

Categoria	Autores	Subcategorias
Aparência	<ul style="list-style-type: none"> - Moreira et al (2007) - Parente apud Freitas e Campanholo (2010). 	<ul style="list-style-type: none"> - Roupas limpas; - Cabelos penteados; - Postura; - Sorriso simpático.

Fonte: Scopel (2016), adaptado pelo autor.

Dessa forma, foi possível estabelecer duas afirmativas a serem avaliados pelos clientes e pelo gestor sobre a atuação dos representantes comerciais quanto à aparência, bem como as suas próprias autoavaliações:

a) questões direcionadas aos clientes:

- afirmação C11: “O Representante Comercial lhe atende com um sorriso no rosto”.
- afirmação C12: “As vestimentas e aparência física do Representante Comercial condizem com o ambiente sua empresa”.

b) questão direcionada ao gestor da área (observação):

- afirmação G11: “O Representante Comercial atende o cliente com um sorriso no rosto”.
- afirmação G12: “As vestimentas e aparência física do Representante Comercial condizem com o ambiente da empresa do cliente”.

c) questão direcionada ao representante comercial (autoavaliação):

- afirmação A11: “Atendo com um sorriso no rosto”.
- afirmação A12: “Minhas vestimentas e aparência física condizem com o ambiente da empresa de meu cliente”.

5.2.1.7 Afirmações 13 e 14 – competitividade

O quesito competitividade pôde ser resumido de acordo com o Quadro 8.

Quadro 8 – Resumo do atributo: competitividade.

Categoria	Autores	Subcategorias
Competitividade	- Neto e Trafane (2009).	<ul style="list-style-type: none"> - Gana com vitória em convencer alguém; - Poder de persuadir o próximo.

Fonte: Scopel (2016), adaptado pelo autor.

O desempenho do representante comercial com relação à competitividade foi avaliado através das seguintes afirmações:

a) questões direcionadas aos clientes:

- afirmação C13: “O Representante Comercial fica eufórico quando você consegue fechar um bom negócio”.
- afirmação C14: “O Representante Comercial se esforça para dar condições para você ser competitivo”.

b) questão direcionada ao gestor da área (observação):

- afirmação G13: “O Representante Comercial fica eufórico ao fechar um bom negócio”.
- afirmação G14: “O Representante Comercial se esforça para dar condições para seus clientes serem competitivos”.

c) questão direcionada ao representante comercial (autoavaliação):

- afirmação A13: “Fico eufórico quando meu cliente fecha um bom negócio”.
- afirmação A14: “Esforço-me para arrumar condições para meu cliente ser mais competitivo”.

5.2.1.8 Afirmações 15 e 16 – resiliência

O último atributo avaliado nos questionários foi a resiliência, cujo quadro-resumo é apresentado abaixo (QUADRO 9).

Quadro 9 – Resumo do atributo: resiliência.

Categoria	Autores	Subcategorias
Resiliência	- Neto e Trafane (2009).	- Adaptação e evolução diante situações desagradáveis.

Fonte: Scopel (2016), adaptado pelo autor.

Diante as características apresentadas pelos autores e resumidas no quadro acima, desenvolveram-se as seguintes afirmações com o suporte das profissionais de RH:

a) questões direcionadas aos clientes:

- afirmação C15: “O Representante Comercial encara com serenidade suas objeções”.
- afirmação C16: “O Representante Comercial mantém seu entusiasmo mesmo durante um período de vendas fracas”.

b) questão direcionada ao gestor da área (observação):

- afirmação G15: “O Representante Comercial encara com serenidade as objeções de seu cliente”.
- afirmação G16: “O Representante Comercial mantém seu entusiasmo mesmo durante um período de vendas fracas”.

c) questão direcionada ao representante comercial (autoavaliação):

- afirmação A15: “Encaro com serenidade as objeções de meu cliente”.
- afirmação A16: “Mantenho meu entusiasmo mesmo durante um período de vendas fracas”.

5.3 Definições do Sistema de Avaliação

Após a criação do questionário, com auxílio das profissionais de Recursos Humanos, gestor comercial e conteúdos bibliográficos, é preciso obter um *ranking* sobre os resultados para também poder comparar com dados reais da empresa. Para isso, criou-se uma pontuação sobre cada resposta, também observando a importância da Curva ABC. Por ser mais fácil a interpretação dos resultados com os dados tabulados, criaram-se quadros que facilitam as análises dos dados finais.

5.3.1 Pontuação sobre os questionários

Tem-se um total de 16 afirmações feitas aos clientes e a cada resposta soma-se um determinado peso, conforme abaixo:

- a) nunca: 1 ponto.
- b) na minoria das vezes: 2 pontos.
- c) às vezes: 3 pontos.
- d) na maioria das vezes: 4 pontos.
- e) sempre: 5 pontos.

Então, um questionário pode atingir um total de 80 pontos, sendo:

$$16 \text{ perguntas} \times \text{pontuação máxima: } 5 = 80 \text{ pontos} \quad (1)$$

A pontuação máxima do Sistema é de 800 pontos, sendo:

$$10 \text{ clientes} \times \text{pontuação máxima } 80 \text{ pontos} = 800 \text{ pontos} \quad (2)$$

A pontuação mínima aceitável é 640 pontos, equivalente a 80% da pontuação máxima (800 pontos).

5.3.1.1 Peso dos questionários sobre a Curva ABC.

Sobre os 10 clientes escolhidos, serão:

- a) dois clientes da Curva A
 - peso por cliente: 1,7 pontos;
 - 34% de participação;
- b) três clientes da Curva B
 - peso por cliente: 1,1 pontos;

- 33% de participação;
- c) cinco clientes da Curva C
 - peso por cliente: 0,66 pontos;
 - 33% de participação

Com o intuito de saber em que classe está o melhor atendimento do profissional de vendas, o Quadro 10 é fixado sobre a pontuação máxima dada pelos 10 clientes (80 pontos). Eles, porém, possuem pesos diferentes, observando a importância da Curva ABC. No mesmo quadro, exibe-se a pontuação total dada pelos clientes.

Quadro 10 – Quadro exemplo para pontuação dos clientes

Curva	Cliente	Pontuação	Peso (ABC)	Total	Somatório de pontos de cada Classe	Atenção à Curva ABC
A	1	80	1,7	136	272	34%
	2	80	1,7	136		
B	3	80	1,1	88	264	33%
	4	80	1,1	88		
	5	80	1,1	88		
C	6	80	0,66	53	264	33%
	7	80	0,66	53		
	8	80	0,66	53		
	9	80	0,66	53		
	10	80	0,66	53		
			Total	800		
			Pontuação máxima	800		
			Nota final	100%		

Fonte: elaborado pelo autor.

5.4 Compilações das informações sobre os atributos

Após se obter a pontuação dada pelos clientes, inclui-se no processo os resultados da autoavaliação e da avaliação por observação. Essa análise é feita de forma simples, detalhando cada atributo do vendedor através dos pontos que ele recebeu sobre cada atributo avaliado. Por exemplo, considere-se uma avaliação possível para o atributo empatia contida Quadro 11 abaixo.

Quadro 11 – Exemplo de avaliação de um atributo – empatia.

Avaliador:	Pontuação	
	Exemplo	Máxima possível
- Clientes (somatório)	80	100
- Profissional de vendas (autoavaliação)	9	10
Afirmiação A1:	5	5
Afirmiação A2:	4	5
- Gestor de vendas (observação)	7	10
Afirmiação G1:	3	5
Afirmiação G2:	4	5
TOTAL:	96	120

Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 11 acima, tem-se que a pontuação dada pelos clientes foi de 80 pontos (ou 80%, que é o mínimo de excelência considerado aceitável pelo gestor comercial). A pontuação máxima, por atributo, por cliente, é de 100 pontos, pois são entrevistados 10 clientes (há duas afirmações sobre cada atributo, que podem chegar a 5 pontos cada, somando 10 pontos; multiplicado pelo total de clientes, totaliza-se 100 pontos).

No caso das respostas do profissional de vendas (autoavaliação), tem-se duas afirmações (A1 e A2), cada qual podendo atingir um máximo de 5 pontos (totalizando 10 como máximo possível). No exemplo do Quadro 11, o representante comercial se autoavaliou com 5 e 4 pontos em cada uma das afirmações, totalizando, pois, 9 pontos.

Com relação às respostas do gestor de vendas (observação), há também duas afirmações (G1 e G2) e, de modo similar, cada uma tem 5 pontos como máximo possível (10 no total). No exemplo, o gestor de vendas atribuiu 3 e 4 pontos para as alternativas relacionadas à empatia do profissional de vendas, somando 7 pontos.

Desse modo, percebe-se que a pontuação máxima é de 120 pontos. No exemplo do Quadro 11, o total de pontos adquiridos foi de 96 pontos, totalizando uma nota final de 80% (96/120). Tem-se que a pontuação mínima aceita, por atributo, é exatamente esta: 80% ou 96 pontos.

5.5 Feedback

A partir da avaliação dos oito atributos, a pontuação sobre todos os clientes e o peso sobre a participação de cada Classe (Curva ABC), o gestor realizará um *feedback*, pessoalmente, com o profissional de vendas.

No *feedback*, o gestor, juntamente com o vendedor, registra quais foram os atributos positivos e negativos, discutindo-os individualmente. Aos atributos que tiveram aspectos negativos (menos de 80%), se realizará um plano de ação para melhorar o desempenho do profissional. Esse plano de ação terá um prazo e o gestor será responsável pelo acompanhamento das ações. Cada ação ficará a cargo do gestor.

A seguir, algumas sugestões:

- a) explicar e deixar entendido ao profissional de vendas o que realmente é o referido atributo, podendo dar exemplos de situações e dividindo experiências vividas;
- b) sugerir bibliografia específica para o atributo em questão;
- c) realizar um *job rotation* (rotação de trabalho), onde o gestor pode deixar o profissional com dificuldade em certo atributo trabalhando com um profissional que possui facilidade neste quesito, aperfeiçoando-o.

É importante ressaltar que é essencial que o gestor acompanhe de perto todos os passos do plano de ação. Por exemplo: se um dos planos de ação for sugerir alguma bibliografia para o profissional, o gestor é o responsável pelo cumprimento do prazo de leitura.

6 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

A equipe que serviu de teste para o Sistema de Avaliação foi a equipe de representantes comerciais do Rio Grande do Sul da Docile Alimentos Ltda., num total de cinco integrantes. A idade média dos profissionais é de 53 anos, todos com mais de 20 anos de experiência. Considera-se, de todo modo, que as características da equipe sejam menos relevantes para a análise do presente estudo, já que o Sistema almeja se encaixar a todos os perfis, uma vez que trata de atributos necessários a todo profissional da área comercial para que desenvolva bons negócios, segundo a monografia de Scopel (2016).

Ao final de cada avaliação, é exposta uma análise resumida realizada pelo gerente nacional da Docile Alimentos Ltda., Valmir Feil, em contato pessoal com o autor deste trabalho. Formado em Administração de Empresas pela Univates, o profissional possui especialização (MBA – *Master in Business Administration*) em Gestão Comercial pela FGV de Porto Alegre-RS. Valmir conhece bem o perfil de todos representantes pelo contato de anos de experiência e, assim, pôde avaliar se o Sistema de Avaliação proposto é eficaz, deixando também algumas sugestões de melhorias para a evolução do mesmo.

Na aplicação, para não expor nenhum profissional, cada um terá uma letra do alfabeto que caracterizará seu perfil. Os representantes comerciais são, assim, identificados como D, A, P, E e R.

De forma resumida, criou-se um quadro com a apresentação do resultado geral da avaliação dos atributos. Nele, se encontram a soma das pontuações sobre a avaliação do

cliente (direta), do representante comercial (autoavaliação) e do gestor responsável (observação). Abaixo, exemplo com a pontuação máxima possível (QUADRO 12).

Quadro 12 – Quadro exemplo com *ranking* e pontuação sobre atributos.

Representante Comercial	Atributo	Avaliação Geral	Percentual sobre pontuação máxima
Exemplo	Aparência	120	100%
	Comunicabilidade	120	100%
	Competitividade	120	100%
	Entusiasmo	120	100%
	Resiliência	120	100%
	Empatia	120	100%
	Prazer em servir	120	100%
	Adaptabilidade	120	100%
Pontuação total		960	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

A seguir, é realizada a análise resumida dos oito atributos avaliados pelos clientes, pelo gestor da equipe (observação) e pelo próprio representante comercial (autoavaliação). As análises de forma detalhada encontram-se no Apêndice E.

6.1 Resultado da aplicação do Sistema de Avaliação sobre o representante comercial (RC) D.

O Quadro 13 a seguir apresenta resumo tabulado da avaliação dos clientes para o representante comercial (RC) D. Sua nota final foi de 92%, quando o mínimo aceitável é de 80%. O profissional distribui muito bem sua atenção sobre a Curva ABC, de modo que a Curva A ficou com 35%, a Curva B com 33% e a Curva C com 32%.

Quadro 13 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC D.

Curva	Cliente	Pontuação	Peso (ABC)	Total	Somatório de pontos de cada Classe	Atenção à Curva ABC
A	1	73	1,7	124	255	35%
	2	77	1,7	131		
B	3	73	1,1	80	242	33%
	4	78	1,1	86		
	5	69	1,1	76		
C	6	70	0,66	46	236,28	32%
	7	77	0,66	51		
	8	73	0,66	48		
	9	70	0,66	46		
	10	68	0,66	45		
			total	733		
			Pontuação máxima	800		
			Nota final	92%		

Fonte: elaborado pelo autor.

Abaixo, o Quadro 14 exibe a tabulação da pontuação geral (cliente, profissional e gestor) e também o *ranking* dos atributos avaliados. Na pontuação geral o RC D atingiu 91% da pontuação máxima. Nenhum atributo ficou abaixo dos 80% estipulados como mínimo.

Quadro 14 – *Ranking* e pontuação sobre atributos do RC D

Representante Comercial	Atributo	Avaliação Geral	Percentual sobre pontuação máxima
D	Aparência	119	99%
	Comunicabilidade	113	94%
	Competitividade	112	93%
	Entusiasmo	111	93%
	Resiliência	108	90%
	Empatia	108	90%
	Prazer em servir	100	83%
	Adaptabilidade	98	82%
Pontuação total		869	91%

Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação ao faturamento apresentado no primeiro trimestre de 2017, orçado pela Docile Alimentos, o RC D atingiu 96% da cota orçada, ficando 4 pontos percentuais abaixo do planejado.

6.1.1 Validação do gerente comercial nacional da Docile Alimentos

De acordo com o gerente nacional da Docile Alimentos Ltda., Valmir Feil,

o RC D é um profissional de muito relacionamento, gosta do que faz e seu entusiasmo cativa a todos. Seu ponto forte é atender clientes de potencial, pois ganha confiança de todos pelo seu jeito de bem servir. Seu ponto fraco realmente é adaptabilidade, pois toda vez que há mudanças de estratégias ou de cultura, até pelo profissional já possuir 62 anos, há certa dificuldade, mas superada com o passar do tempo. O RC D atingiu 96% da sua meta, porém considero cinco pontos percentuais aceitáveis para um início de ano, tendo muitas chances de recuperar. Enfim, informações do teste conferem com a realidade (informação verbal)¹.

6.2 Aplicação do Sistema de Avaliação para o representante comercial (RC) A.

No Quadro 15, abaixo, há o resumo da avaliação dos clientes para o representante comercial (RC) A. Sua nota final foi de 93%, quando o mínimo aceitável é de 80%. O profissional deu mais atenção para a Curva A com 35%, seguido da Curva C com 33% e da Curva B com 32%. Há uma necessidade de analisar os atendimentos dos clientes da Curva B e entender se uma atenção/atendimento melhor se reverterá em melhores negócios.

Quadro 15 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC A.

Curva	Cliente	Pontuação	Peso (ABC)	Total	Somatório de pontos de cada Classe	Atenção a Curva ABC
A	1	79	1,7	134	261,8	35%
	2	75	1,7	128		
B	3	70	1,1	77	237,6	32%
	4	71	1,1	78		
	5	75	1,1	83		
C	6	74	0,66	49	242,22	33%
	7	74	0,66	49		
	8	72	0,66	48		
	9	73	0,66	48		
	10	74	0,66	49		
			Total	742		
			Pontuação máxima	800		
			Nota final	93%		

Fonte: elaborado pelo autor.

¹ Análise fornecida por Valmir Feil, via *software* Skype, ao autor da pesquisa, assim como as avaliações das próximas subseções.

A tabulação da pontuação geral (cliente, profissional e gestor) e também o *ranking* dos atributos avaliados é mostrada no Quadro 16 abaixo. Na pontuação geral o RC A atingiu 91% da pontuação máxima. Nenhum atributo ficou abaixo dos 80% estipulados como mínimo.

Quadro 16 – *Ranking* e pontuação sobre atributos do RC A.

Representante Comercial	Atributo	Avaliação Geral	Percentual sobre pontuação máxima
A	Aparência	118	98%
	Comunicabilidade	113	94%
	Competitividade	112	93%
	Entusiasmo	112	93%
	Resiliência	109	91%
	Empatia	109	91%
	Prazer em servir	105	88%
	Adaptabilidade	97	81%
Pontuação total		875	91%

Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre o faturamento apresentado no primeiro trimestre de 2017, orçado pela Docile Alimentos, o RC atingiu 110% da cota previamente estipulada, ficando 10 pontos percentuais acima do planejado.

6.2.1 Avaliação do gerente nacional

De acordo com o gerente nacional da Docile Alimentos Ltda., Valmir Feil,

O RC A é fortemente comunicativo e ágil com as informações. Dinâmico, transparece entusiasmo em seus atendimentos, deixando o cliente satisfeito. Sempre se coloca no lugar do cliente e luta para que o desenvolvimento da parceria criada se mantenha. O profissional A é um dos melhores RCs da Docile Alimentos no Brasil. Enfim, avaliação se encaixa perfeitamente no seu perfil (informação verbal).

6.3 Aplicação do Sistema de Avaliação para o representante comercial (RC) P.

O resumo da avaliação dos clientes para o representante comercial (RC) P consta no Quadro 17. Sua nota final foi de 87%, frente ao mínimo aceitável de 80%. O profissional deu mais atenção para a Curva A com 35%, seguido da Curva C (com 33%) e da Curva B (com 32%). Há a necessidade de analisar os atendimentos dos clientes da Curva B e entender se uma melhor atenção resultará em resultados positivos.

Quadro 17 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC P.

Curva	Cliente	Pontuação	Peso (ABC)	Total	Somatório de pontos de cada Classe	Atenção a Curva ABC
A	1	73	1,7	124	244,8	35%
	2	71	1,7	121		
B	3	68	1,1	75	223,3	32%
	4	65	1,1	72		
	5	70	1,1	77		
C	6	71	0,66	47	229,68	33%
	7	68	0,66	45		
	8	69	0,66	46		
	9	70	0,66	46		
	10	70	0,66	46		
			total	698		
			Pontuação máxima	800		
			Nota final	87%		

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabulação da pontuação geral (cliente, profissional e gestor) e também o *ranking* dos atributos avaliados são exibidos no Quadro 18 abaixo. Na pontuação geral o RC P atingiu 86% da pontuação máxima. O atributo/competência “entusiasmo” ficou abaixo da pontuação mínima de 80% e tanto os clientes quanto o gestor da equipe tiveram essa percepção. Porém, em sua autoavaliação, o RC P se deu uma pontuação mais alta. Esse assunto precisa de uma atenção de imediato, colocando para o RC P o que é ter entusiasmo, dividindo experiências e fornecendo-lhe material para deixar positivo seu atendimento.

Quadro 18 – *Ranking* e pontuação sobre atributos do RC P.

Representante Comercial	Atributo	Avaliação Geral	Percentual sobre pontuação máxima
P	Aparência	117	98%
	Comunicabilidade	108	90%
	Competitividade	105	88%
	Adaptabilidade	105	88%
	Resiliência	105	88%
	Empatia	99	83%
	Prazer em servir	96	80%
	Entusiasmo	90	75%
Pontuação total		825	86%

Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre o faturamento apresentado no primeiro trimestre de 2017, orçado pela Docile Alimentos, o RC P atingiu 103% da cota orçada, ficando 3 pontos percentuais acima do planejado.

6.3.1 Avaliação do gerente nacional

De acordo com o gerente nacional da Docile Alimentos Ltda., Valmir Feil,

O RC P se adapta facilmente às condições do dia a dia. A carteira de clientes dele é voltada para o varejo (bazares, lojas de artigos R\$1,99, lojas de bairro) de Porto Alegre-RS, e esse público tem um perfil diferente um dos outros, se destacando no atendimento. Se adaptando de forma positiva, a comunicação com diversas pessoas do subúrbio da capital se torna fácil, sabendo se expressar do modo que todos compreendem. Quando há necessidade de atender clientes da Curva A, se adapta as características do ambiente. Por ser um profissional competitivo, bater meta é com ele mesmo, não aceitando resultados negativos. Por essa característica, se desmotiva facilmente se o mercado não o favorece. Enfim, se encaixa com os resultados do perfil analisado (informação verbal).

6.4 Aplicação do Sistema de Avaliação para o representante comercial (RC) E.

O Quadro 19, a seguir, exhibe o resultado da avaliação dos clientes para o representante comercial (RC) E. Sua nota final foi de 86%, quando o mínimo aceitável é de 80%. O profissional deu mais atenção para a Curva A com 35%, seguido da Curva B e C com a mesma pontuação, 32%. Há uma necessidade de analisar os atendimentos dos clientes da Curva B e entender se uma melhor atenção melhoraria os resultados.

Quadro 19 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC E.

Curva	Cliente	Pontuação	Peso (ABC)	Total	Somatório de pontos de cada Classe	Atenção à Curva ABC
A	1	72	1,7	122	243,1	35%
	2	71	1,7	121		
B	3	71	1,1	78	223,3	32%
	4	65	1,1	72		
	5	67	1,1	74		
C	6	68	0,66	45	223,74	32%
	7	68	0,66	45		
	8	67	0,66	44		
	9	70	0,66	46		
	10	66	0,66	44		
			total	690		
			Pontuação máxima	800		
			Nota final	86%		

Fonte: elaborado pelo autor.

Abaixo, o Quadro 20 exibe a tabulação da pontuação geral (cliente, profissional e gestor) e também o *ranking* dos atributos/competências avaliados. Na pontuação geral o RC E atingiu 86% da pontuação máxima. O atributo/competência “comunicabilidade” ficou abaixo da pontuação mínima de 80% e tanto os clientes quanto o gestor da equipe tiveram essa percepção. Em sua autoavaliação, entretanto, o RC E se deu uma pontuação mais alta. Esse assunto precisa de uma atenção de imediato, colocando para o RC E o que é ter comunicabilidade, dividindo experiências e fornecendo-lhe material para deixar positivo seu atendimento.

Quadro 20 – *Ranking* e pontuação sobre atributos do RC E

Representante Comercial	Atributo	Avaliação Geral	Percentual sobre pontuação máxima
E	Aparência	120	100%
	Resiliência	110	92%
	Prazer em servir	101	84%
	Adaptabilidade	101	84%
	Empatia	100	83%
	Competitividade	99	83%
	Entusiasmo	99	83%
	Comunicabilidade	93	78%
Pontuação total		823	86%

Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre o faturamento apresentado no primeiro trimestre de 2017, orçado pela Docile Alimentos, o RC E atingiu 91% da cota orçada, ficando 9 pontos percentuais abaixo do planejado.

6.4.1 Avaliação do gerente nacional

De acordo com o gerente nacional da Docile Alimentos Ltda., Valmir Feil,

Realmente, o RC E possui muita dificuldade de comunicação. É mais enrolado para explicar algo e tem dificuldade para entender alguma ação diferente que acontece na empresa e no mercado. Ao contrário disso, sua calma e resiliência com os clientes são grandes, jamais os confrontando. Com mais de 15 anos de atendimento, deixou seus clientes confiantes em seu trabalho, vencendo na maioria das vezes seus concorrentes pelo serviço prestado. O RC precisa de uma melhora no geral em seus atributos para superar seus objetivos traçados pela empresa, digamos que é o caso mais grave da equipe e merece muita atenção do gestor. Enfim, a avaliação feita confere com os resultados e atitudes do profissional (informação verbal).

6.5 Aplicação do Sistema de Avaliação para o representante comercial (RC) R.

A pontuação dada pelos clientes para o representante comercial (RC) R é exibida no Quadro 21 a seguir. Sua nota final foi de 89%, acima do mínimo aceitável de 80%. O profissional deu mais atenção para a Curva A com 35%, seguido da Curva B e C com a mesma pontuação, 32%. Há uma necessidade de analisar os atendimentos dos clientes da Curva B e entender se uma melhor atenção resultaria em resultados mais positivos.

Quadro 21 – Pontuação tabulada sobre os questionários dos clientes do RC R.

Curva	Cliente	Pontuação	Peso (ABC)	Total	Somatório de pontos de cada Classe	Atenção a Curva ABC
A	1	74	1,7	126	251,6	35%
	2	74	1,7	126		
B	3	72	1,1	79	231	32%
	4	70	1,1	77		
	5	68	1,1	75		
C	6	70	0,66	46	229,68	32%
	7	66	0,66	44		
	8	71	0,66	47		
	9	70	0,66	46		
	10	71	0,66	47		
			total	712		
			Pontuação máxima	800		
			Nota final	89%		

Fonte: elaborado pelo autor.

Abaixo, segue a tabulação da pontuação geral (cliente, profissional e gestor) e também o *ranking* dos atributos avaliados (QUADRO 22). Na pontuação geral, o RC R atingiu 87% da pontuação máxima. Em nenhum atributo o RC R ficou abaixo dos 80% estipulados como mínimo.

Quadro 22 – *Ranking* e pontuação sobre atributos do RC R.

Representante Comercial	Atributo	Avaliação Geral	Percentual sobre pontuação máxima
R	Aparência	118	98%
	Comunicabilidade	114	95%
	Competitividade	104	87%
	Entusiasmo	103	86%
	Resiliência	101	84%
	Empatia	100	83%
	Prazer em servir	99	83%
	Adaptabilidade	97	81%
Pontuação total		836	87%

Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre o faturamento apresentado no primeiro trimestre de 2017, orçado pela Docile Alimentos, o RC R atingiu 107% da cota fixada, ficando 7 pontos percentuais acima do planejado.

6.5.1 Avaliação do gerente nacional

De acordo com o gerente nacional da Docile Alimentos Ltda., Valmir Feil, “o RC R é altamente competitivo, tendo um histórico positivo para o atingimento das cotas orçadas para sua área de atuação. Dinâmico e comunicativo conquista seus clientes com sua disciplina. Enfim, análise fecha com o perfil do profissional” (informação verbal).

6.6 Validação geral do Sistema de Avaliação

No Quadro 23, a tabulação dos dados compara os resultados fornecidos pelo Sistema de Avaliação criado com o percentual atingido de faturamento sobre a cota orçada para o primeiro trimestre de 2017.

Quadro 23 – Comparação da pontuação dos questionários com sua cota real atingida no primeiro trimestre de 2017

Ranking	RC	Pontuação Geral	Percentual atingido sobre a cota orçada	Três primeiros atributos (sem atributo aparência)
1	A	875	110%	Comunicabilidade
				Empatia
				Entusiasmo
2	D	869	96%	Competitividade
				Entusiasmo
				Prazer em servir
3	R	836	107%	Comunicabilidade
				Competitividade
				Entusiasmo
4	P	826	103%	Comunicabilidade
				Competitividade
				Empatia
5	E	823	91%	Resiliência
				Prazer em servir
				Adaptabilidade

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise do resumo dos dados permite ver resultados alinhados, comparando a posição no *ranking* de cada representante comercial com o percentual atingido da cota orçada para o primeiro trimestre de 2017. Conforme o gerente comercial nacional da Docile Alimentos, no caso do RC D, há muitas chances de recuperar esses 4 pontos percentuais para os 100% da cota no ano – ou seja, por ainda haver um longo período para o encerramento do ano, até 5 pontos percentuais é aceitável. O motivo de se aceitar um pequeno período abaixo da cota orçada pode ser, principalmente, por causa do mercado da região específica de atuação.

No caso do RC E, a diferença é de 9 pontos percentuais (91%), deixando em risco o resultado do ano. Os clientes e o gestor deram-lhe notas menores na comparação com os demais, ponto negativo que prova o retrato dos fatos, neste caso, números abaixo do esperado. O Quadro 24 abaixo mostra a tabulação dos dados gerais da equipe.

Quadro 24 – *Ranking* dos atributos do perfil geral da equipe.

Atributo	Pontuação total	Pontuação média	Nota sobre pontuação máxima (600)
Aparência	592	118	99%
Comunicabilidade	536	107	89%
Resiliência	527	105	88%
Competitividade	519	104	87%
Prazer em Servir	516	103	86%
Entusiasmo	516	103	86%
Empatia	515	103	86%
Adaptabilidade	508	102	85%

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a equipe tem pontuação acima da pontuação mínima (80%) exigida desde o princípio, sendo que aparência, comunicabilidade, resiliência e competitividade expõem uma melhor pontuação. Segundo Valmir, gerente comercial nacional, a comunicação é realmente o ponto forte da equipe. Informações circulam rapidamente entre todos e de uma forma dinâmica se transformam em ações a serem levadas aos clientes.

De modo geral, o gestor nacional considera o RC R melhor em relação ao RC D, por diversos fatores. Contudo, o RC D possui um relacionamento muito positivo com seus clientes. Quando se aplica um questionário, podem surgir divergências nas respostas. O

próprio relacionamento ou o receio de prejudicar o profissional podem fazer com que a resposta do cliente divirja da realidade. Concluindo, o gestor concorda com as informações que o Sistema de Avaliação apresentou, tornando o mesmo válido e pronto para ser aplicado em qualquer equipe comercial do mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o desempenho de uma equipe de vendas utilizando um Sistema de Avaliação de desempenho. Para isso, foi criado um Sistema para conduzir a análise, pois atualmente não existe nenhum sistema de avaliação de desempenho comercial no mercado. Referente a isso, pode-se dizer que a importância de se ter bons métodos avaliativos como ferramenta aplicada na gestão de qualquer equipe comercial é fundamental para o progresso da mesma. Desenvolver resultados satisfatórios aos olhos do dono do negócio requer desempenho eficaz de sua equipe de vendas. É deixar de trabalhar mais, para trabalhar melhor. Os profissionais avaliados tiveram resultados interessantes, equivalentes aos números que vinham desempenhando. Uma equipe comunicativa, de boa aparência, competitiva e de muita resiliência. Este último atributo vem ao encontro do conhecimento prático da equipe, que possui idade média de 53 anos e mais de 20 anos de experiência no mercado.

O primeiro objetivo específico foi identificar o perfil do representante comercial através dos dados de clientes e de seu gestor. Para tal, foram criados, com o auxílio de profissionais de Recursos Humanos e um gestor comercial, questionários com 16 afirmativas referentes aos oito atributos que, segundo a bibliografia, são fundamentais para o vendedor ter bom desempenho. Os clientes responderam o questionário e posteriormente as informações foram tabuladas para, finalmente, serem analisadas. Segundo o autor, a identificação do perfil do profissional foi instantânea, deixando mais evidenciado aqueles atributos que o representante comercial mais utiliza em seu dia a dia de trabalho. Essa última constatação se

deu através da validação dos resultados com a prática através da análise do gerente comercial nacional da Docile Alimentos Ltda., onde foi aplicada a pesquisa.

O segundo objetivo específico foi comparar os atributos dos representantes comerciais com maior e menor desempenho. Ao mesmo tempo, o terceiro objetivo específico era desenvolver uma escala de avaliação de desempenho para o estudo em questão. Com o desenvolvimento de uma escala de avaliação, utilizada sobre o modelo da Escala Likert, se conseguiu medir qual o nível que determinado atributo possui dentro do perfil do representante comercial. Todos obtiveram, em média, o mínimo exigido. Alguns, ainda, se sobressaíram em todos os itens, destacando-se no geral – o que se confirmou com números relativos ao desempenho de vendas do primeiro trimestre de 2017.

O quarto objetivo específico foi de propor um sistema de avaliação para uma equipe de vendas. Em acordo com o que já foi colocado neste capítulo, o sistema foi criado em etapas. Primeiramente, realizou-se uma interação entre as teorias estudadas e a prática dos profissionais entrevistados. Após validar as informações com o real mercado, criou-se um questionário em que as afirmações vinham ao encontro das informações fundamentadas no referencial teórico. Esse questionário foi aplicado aos clientes e adaptado aos próprios profissionais avaliados (autoavaliação) e ao gestor comercial da equipe, pelas observações do dia a dia de trabalho. Criou-se, após a coleta das informações, uma tabulação dos dados e, enfim, surgiu uma pontuação sobre eles. Com a análise dos pontos, pôde-se finalmente compará-los com os dados retirados da Docile Alimentos Ltda. sobre o percentual atingido da cota orçada de faturamento para o primeiro trimestre de 2017.

Sobre a criação do Sistema de Avaliação, pode-se colocar que a maior preocupação era ter quatro avaliações numa só, deixando o Sistema completo. As avaliações foram: a avaliação direta feita pelo cliente, a autoavaliação feita pelo representante comercial, a avaliação por observação feita pelo gestor da equipe e, por fim, a avaliação por objetivos, que analisou, neste caso, os resultados de faturamento no primeiro trimestre de 2017. Todas essas informações resultaram em uma pontuação e um *ranking*, com o que se inicia um processo de análises comparativas e também a criação de um plano de ação específico para cada atributo.

A pesquisa trouxe informações valiosas sobre o perfil de um profissional de vendas e a importância que se dá para o desenvolvimento dos atributos a eles estipulados como

essenciais no processo de venda. O autor especificou no trabalho as partes do processo de criação do Sistema de Avaliação, baseado em fatos e dados. Depois de criado, o Sistema foi aplicado na equipe comercial, que serviu de base para testá-lo. Por fim, o gestor nacional da Docile Alimentos Ltda., analisou os resultados, comparou-os com a realidade e os validou, colocando ainda que este Sistema avaliativo pode ser aplicado em qualquer equipe, independentemente do segmento ou produto comercializado.

7.1 Limitações e sugestões de continuidade do estudo

Uma das limitações encontradas no presente estudo foram as respostas dos clientes em relação ao profissional de vendas. As informações podem divergir da realidade, deixando algumas informações que poderiam ser úteis de lado para o respondente se resguardar ou até mesmo para não expor o profissional. Outro ponto que pesou no decorrer da aplicação foi a demora em tabular todos os dados. Sugere-se desenvolver *software* específico que já deixasse as informações tabuladas para serem analisadas.

No momento em que outras equipes forem analisadas, seria interessante entrevistar um número maior de clientes para ter uma visão mais ampla e assertiva do atendimento do profissional de vendas.

Após testá-lo outras vezes, o Sistema de Avaliação criado deve possuir um nome que caracterize sua forma de implantação, deixando-o mais conhecido, tornando-se assim uma ferramenta adicional para melhor desenvolver uma equipe de vendas.

Uma das sugestões pertinentes à continuação do estudo é de, além de perguntas feitas aos entrevistados, coletar evidências do referido atributo. Dessa forma, podemos interpretar o ocorrido e melhorar a avaliação das competências do mesmo. De maneira geral, é ter algum exemplo do que aconteceu no dia a dia do profissional e estudar suas reações, sendo elas positivas ou negativas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ALVAREZ, Francisco J. S.; CARVALHO, Marcos R. **Gestão eficaz da equipe de vendas: venda mais adequando sua equipe aos clientes**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARQUETTE, Stael; CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, José Mexia Crespo de. **Logística**. 3. ed. Lisboa: Silabo, 2002.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargo e avaliar o desempenho**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHISNALL, Peter. **Marketing research: analysis and measurement**. New York: McGrawHill, 1973.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A. P. **Psicologia das relações interpessoais: vivência para o trabalho em grupo**. 11 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

DIAS, Sérgio Roberto. Análise de mercado. In: DIAS, Sérgio Roberto (org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

FREITAS JUNIOR, José Carlos de; CAMPANHOLO, Tarcísio. O atendimento no varejo: A busca incansável por um bom atendimento – Estudo de caso a empresa sucesso em vendas. **Revista da Católica**, Uberlândia, v.2, n.4, jul./dez. 2010. Disponível em:

<<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosn4v2/01-administracao.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2016.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR Jr., Joseph F.; WOLFINBARGER, Mary; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HERZOG, Ana Luiza. SCHERER, Aline. VIEIRA, Renata. **Prontas para a guerra**. Exame, São Paulo: Abril, ano 50, n. 7, p. 30, abril. 2016.

INGRAM, Thomas. LAFORGE, Raymond. AVILA, Ramon. SCHWEPKER JR, Charles H. WILLIAMS, Michael. **Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão**. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

_____. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

_____. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing 2**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Júlio César Tavares; GOBE, Antônio Carlos; FISCHER, César Henrique; SOUZA, José Júlio de; PASQUALE, Perroti Pietrangelo. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

NETO, Rubens Pimentel; TRAFANE, Yuri. **Venda com corpo, mente e alma: entenda as competências que levam à excelência em vendas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. New York: Addison Wesley, 1991.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação de desempenho 360 Graus**. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 28 out. 2016.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7 ed. São Paulo: LTR, 1999.

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Bookman-Feevale, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=gil+2010+pesquisa+explorat%C3%B3ria&ots=da25bkxdzS&sig=DM4_fqVgdymyDLFIVYwG0Hd3388#v=onepage&q=explorat%C3%B3ria&f=false>. Acesso em: 12 out. 2016.

SCOPEL, Rochele Fenner. **Técnicas de vendas: análise dos atributos de vendas dos vendedores do Grupo Alfa**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Univates, Lajeado, jun. 2016.

SOUZA, João Paulo. **Você sabe vender: Como se tornar um profissional de vendas do presente e do futuro**. São Paulo: Ser Mais, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YUNES, Maria Angela Mattar. SZYMANSKI, Heloísa. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, J. (org). **Resiliência e Educação**. São Paulo: Cortez, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Questões qualitativas aplicadas aos profissionais de Recursos Humanos (Liciane Diehl e Anete Diehl Martins) e Gestão Comercial (Júlio Cesar Alves).

1. Para Castro e Neves (2010), a avaliação de desempenho é a etapa final do programa de administração de vendas. Os resultados devem ser comparados ao planejado e, para a avaliação ser mais completa, o autor define três procedimentos recomendados para avaliação e controle do programa traçado:

A) Análise de vendas: números, territórios...

B) Análise de custos

C) Análise de comportamento

Segundo seu conhecimento acadêmico e profissional, qual o melhor método para realizar uma análise de comportamento?

Anete:

- Depende de empresa para empresa, variando o peso de importância de cada perfil de Gestão, mas a maioria trabalha avaliando competências, tendo clareza de quais competências o referido profissional deve ter.

Liciane:

- Através de uma Avaliação de Desempenho por competências, em que participam funcionário/vendedor e gestor. Num primeiro momento, recomenda-se a autoavaliação do funcionário/vendedor e gestor; num segundo momento, o gestor interpreta e analisa informações do vendedor (autopercepção) e dá o seu parecer; por fim, ambos encontram-se para o feedback, lembrando que o feedback não é uma opinião que expressa um sentimento ou emoção, mas sim um retorno que alimenta (validando ou invalidando) um dado comportamento ou realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis. É fundamental que o gestor também coloque-se aberto a escutar o seu funcionário.

2. Seguindo o mesmo contexto da pergunta anterior (análise de comportamento), existe algum método específico para avaliar os atributos de um profissional de vendas?

Anete:

- Hoje se aplica a avaliação por competências, porém muitas vezes o gestor não sabe como aplicar a avaliação ou, depois de aplicá-la, não consegue obter um bom proveito da mesma. Hoje falta um passo a passo para o gestor, algo que ele possa seguir para tirar o maior proveito possível.

Liciane:

- A avaliação de desempenho por competências é a usada atualmente.

Ambas profissionais comentaram que costumam substituir a palavra atributo, por competência, pois na bibliografia acadêmica, desde a sua formação, utiliza esse termo, porém ambos estão corretos. Ambas afirmaram que a Avaliação por Competências é a mais utilizada para uma equipe de vendas. Anete faz um comentário importante sobre a pós-avaliação, onde as maiorias dos gestores não sabem conduzir a avaliação, deixando de obter com eles melhores resultados.

3. Segundo Bergamini (2010), as organizações que desejam atingir os objetivos de desenvolver seus colaboradores precisam, além de cultivar a técnica de avaliar, atentar ao cultivo do afeto pelas pessoas. Contudo, com essa percepção alinhada, o processo de avaliação se torna muito mais uma atitude do que um arsenal dentro da empresa. Conforme sua experiência acadêmica e profissional, essa citação corresponde com o praticado nas empresas?

Anete:

- As multinacionais utilizam a avaliação por desempenho, porém não se sabe até que ponto suas aplicações são positivas para o colaborador, bem pelo fato de se tornarem repetitivas e, por ser um número maior de profissionais, estarem engessadas. As menores empresas precisam desenvolver melhor esse hábito em seus gestores, traçando um *feedback* mais seguido, aproximando o laço entre a equipe.

Liciane:

- Considerando que a Avaliação de Desempenho é uma metodologia que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários em relação aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos quando necessário e avaliar resultados conseguidos. Penso que não é possível colocá-la em prática sem o cultivo do afeto pelas pessoas. O afeto gera vínculo. O vínculo gera comprometimento. A Avaliação de Desempenho não é um mero preenchimento de formulário, mas um processo contínuo de acompanhamento.

4. Para Lucena (1992), a avaliação de desempenho é um grande desafio que as empresas enfrentam. Não pela aplicação, mas pelo aproveitamento de seus resultados para melhorar o desempenho dos profissionais avaliados, treinando-os e os direcionando.

Em sua opinião, qual a melhor maneira de transformar os resultados da avaliação em melhoras para o profissional?

Anete:

- Deve se criar um plano de desenvolvimento individual, combinando com o avaliado alguns prazos e atividades. Importante dividir em etapas e mais importante ainda é o gestor acompanhar o andamento das mesmas, dando seu *feedback* frequente.

Liciane:

- Por meio do Plano de ação, que é uma consequência da avaliação. O Plano de ação deve conter: o que vai ser feito mediante resultados não atingidos (por exemplo: melhoria específica de um atributo/competência) e um prazo para isso.

5. Segundo Bergamini (2010), um dos fatores que determinam o sucesso da avaliação é o tipo de instrumento a ser utilizado para determinada atividade. Essas informações devem colaborar para os objetivos da organização e visar uma interpretação em meio à política de pessoal implantada. A classificação desse tipo de instrumento varia muito de autor para autor, porém numa ampla classificação, temos dois grupos:

A) Avaliação direta ou absoluta: é a técnica onde o avaliador se preocupa somente com o avaliado e tem como objetivo descrever fielmente sobre as características individuais de desempenho em determinada atividade;

B) Avaliação relativa ou por comparação: nessa técnica, o que importa é verificar a eficiência do avaliado dentro de sua equipe de trabalho. A determinação de seu maior ou menor nível de eficiência depende dos maiores e menores resultados obtidos dentro do grupo onde está envolvido.

Neste contexto, em sua opinião, qual a melhor técnica que se enquadra para um Sistema de avaliação? Existem outros tipos não citados anteriormente?

Anete:

- Depende para o que se busca. Se quiser avaliar a própria avaliação ou qualquer atividade específica, podemos usar a Avaliação Direta. Contudo, para avaliar uma equipe ou integrantes dela, a Avaliação Relativa ou por Comparação é melhor, pois fornece oportunidade de *feedback*.

Liciane:

- Desconheço Avaliação de Desempenho por esses termos, mas a aplicação relativa ou por comparação me parece mais assertiva. O que tenho enfatizado em cursos e em sala de aula é a Avaliação de Desempenho por Competências, que é um dos “braços” da Gestão por Competências. Essa é entendida como o alinhamento do capital intelectual de uma organização com sua estratégia de negócios, facilitando simultaneamente o desenvolvimento profissional dos envolvidos.

6. Dentre os métodos básicos para avaliar um profissional (avaliação direta, avaliação conjunta, autoavaliação, avaliação 360 Graus, por observação, entre outros), qual o mais utilizado hoje nas instituições? Em sua opinião, qual o melhor método?

Anete:

- Hoje o mais utilizado é a avaliação por observação e a autoavaliação. Na avaliação 360 Graus, a empresa precisa ter uma maturidade bem desenvolvida para aplicar. A observação, juntamente com a avaliação de desempenho é o melhor método hoje.

Liciane:

- A mais utilizada hoje é a Avaliação Direta, Autoavaliação e a Observação. A Avaliação 360 Graus exige maturidade da empresa e bons anos de experiência com um sistema menos complexo em funcionamento.

7. Dentre as escalas de atitude (Likert, Thurstone, diferencial semântico, etc.) quais as mais utilizadas hoje em dia? Por quê?

Anete:

- Não saberia dizer qual a mais utilizada, mas o importante é o profissional se posicionar de forma transparente. A Likert é uma maneira interessante, pois mede a força da resposta, diferenciando da Thurstone, por exemplo, com apenas um sim ou não.

Liciane:

- A escala de Likert. Ela é mais clara e simples de se compreender, oferecendo diferentes possibilidades de avaliação e um melhor entendimento do caso.

Em uma resposta é importante medir o grau de aceitação ou definição da resposta. Sendo assim, a Escala Likert é a mais sugerida.

8. Ao desenvolver um sistema de avaliação por questionário (quantitativo), observando as escalas de atitudes mais utilizadas hoje em dia (escala Likert, escala de Thurstone, etc.) qual seria o melhor método para a aplicação na avaliação dos atributos de um profissional?

Anete:

- Depende do objetivo que se deseja atingir. As vezes um sim ou não resolve o caso, mas em outras necessita ter uma visão de concordância de um determinado fato, medindo a satisfação do entrevistado. Neste caso a Escala Likert seria o melhor método.

Liciane:

- Melhor método hoje é a Escala Likert.

Dependendo o objetivo que se quer atingir, uma resposta simples e objetiva pode ser o suficiente, mas poder medir o grau de concordância de um determinado fato é importante para a melhor interpretação da situação. Sendo assim, a escala Likert é a mais indicada.

Entrevista com gestor comercial Júlio Cesar Alves

1 - Para Castro e Neves (2010), a avaliação de desempenho é a etapa final do programa de administração de vendas. Os resultados devem ser comparados ao planejado e, para a avaliação ser mais completa, o autor define três procedimentos recomendados para avaliação e controle do programa traçado:

D) Análise de vendas: números, territórios...

E) Análise de custos:

F) Análise de comportamento:

Como gestor, como você trabalha com esses procedimentos?

Estes três procedimentos são bem pertinentes. A primeira análise que se faz de qualquer profissional de vendas é qual o percentual que o mesmo atingiu em relação à sua meta. Depois de olhar esse número, comparo-o com o restante da equipe e o número geral. A partir daí levanto alguns números, como o custo sobre as vendas, pois às vezes o profissional pode estar utilizando menos recursos que os demais, tendo um resultado (lucro) maior. Finalizo com uma análise sobre minhas observações do dia a dia, onde consigo identificar pontos positivos e negativos.

2 - Seguindo o mesmo contexto da pergunta anterior, existe algum método específico para avaliar os atributos de um profissional de vendas?

Eu avalio os atributos do profissional conforme algumas observações do dia a dia. A entrega dos objetivos está totalmente ligada às ações que o vendedor faz em sua rotina. Quanto mais dinâmico for o profissional, mais resultado ele trará. Um ponto essencial para alcançar os objetivos é a atenção à Curva ABC de sua carteira de clientes. Seria excelente se o profissional destinasse seu potencial de igual para igual com todas as Classes (A, B e C), porém sabemos que não existe a perfeição. Contudo, o profissional precisa disponibilizar sua maior atenção a Curva A, seguido da classe B e C.

3 - Segundo Bergamini (2010), as organizações que desejam atingir os objetivos de desenvolver seus colaboradores precisam, além de cultivar a técnica de avaliar, atentar ao cultivo do afeto pelas pessoas. Contudo, com essa percepção alinhada, o processo de avaliação se torna muito mais uma atitude do que um arsenal dentro da empresa. Comente sobre essa afirmação.

Correto. Ninguém gosta de ser cobrado. A grande maioria dos profissionais enxerga a avaliação de desempenho como uma cobrança, pois antigamente era assim. As empresas avaliavam cobrando e isso é negativo. Hoje preciso construir uma imagem de que estou junto com o profissional para atingir seus objetivos, ou seja, ele precisa se sentir amparado, tendo base e auxílio para ultrapassar as dificuldades do mercado e concluir seu objetivo.

5 – Há uma necessidade no mercado de sistemas de avaliação mais eficazes com os profissionais de vendas? Você conhece algum?

Hoje os profissionais que fazem a Gestão de Pessoas nas instituições utilizam algumas técnicas de avaliação. As mesmas técnicas são utilizadas para todos os setores, porém o Setor Comercial é a locomotiva da empresa, é ele que puxa os outros vagões para o desenvolvimento da instituição. Não estou dizendo que os outros setores são menos importantes, mas é o Comercial que gasta mais energia e precisa ter um conhecimento de mercado muito grande para fechar bons negócios. Neste contexto, um sistema de avaliação

específico para um profissional de vendas, ou para uma equipe de vendas, é essencial. Hoje não conheço nenhum sistema específico para o comercial, cada gestor cria o seu, porém as bases teóricas sobre os atributos de um vendedor são pequenas e o sistema pode não ser eficaz.

6 – Você costuma fazer *Feedbacks* com seus liderados?

Sim. O *feedback* só é “nervoso” se é pouco feito. Ou seja, quanto mais *feedbacks* você puder fazer, menos os profissionais irão sentir quando você iniciar um. Essa atividade deve ser feita constantemente, a cada ação desenvolvida. Ao final de uma ação ou atividade sempre faço uma análise daquilo que foi positivo e negativo, realizando um *feedback* informal com o profissional de vendas. Ao final de um período, final de um trimestre, por exemplo, se faz um *feedback* mais completo. De todas as análises que são feitas, sempre observo que o profissional qualificado deve atingir um mínimo de excelência de 80% sobre os assuntos demandados.

Apêndice B – Questionário aplicado aos clientes.

Sou acadêmico do Curso de Administração de empresas do Centro Universitário UNIVATES e estou fazendo o meu Trabalho de Curso com o objetivo de analisar o atendimento do Representante Comercial da Docile Alimentos LTDA que lhe atende. Para tanto, desenvolvi as questões abaixo a fim de obter respostas aos meus objetivos específicos, sendo os principais:

- Descrever o perfil do representante comercial através de seus gestores e clientes.
- Identificar a influência dos atributos avaliados no processo de vendas executado pelos representantes comerciais.
- Comparar os atributos dos representantes comerciais com maior e menor desempenho.
- Desenvolver uma escala de avaliação de desempenho para o estudo.
- Propor um sistema de avaliação para uma equipe de vendas.

Neste sentido, apresento as questões elaboradas com a acessória das bibliografias dos autores especialistas no ramo. Solicito a sua colaboração para responder as questões abaixo. Desde já, muito agradecido pela sua atenção.

Atenciosamente,

Welton Barth Saldanha

Questões relacionadas aos atributos do Representante Comercial (RC) que lhe atende.

Nome do Cliente:

Empresa:

Nome do Representante Comercial:

Data:

01. O RC fala mais do que você durante o processo de venda.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

02. O RC entende com facilidade o seu problema durante o processo de venda.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

03. O RC demonstra flexibilidade durante o processo de venda.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

04. RC procura entender suas necessidades para poder atendê-las.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

05. O RC consegue se expressar com clareza quando fala.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

06. Os gestos e demais expressões corporais completam positivamente o que o RC quer colocar no processo de venda.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

07. O RC tem entusiasmo ao lhe atender.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

08. O RC apresenta sugestões para a sua empresa alcançar melhores resultados.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

09. O RC demonstra dedicação em resolver as demandas combinadas durante a última visita.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

10. O RC se faz presente nas ações de venda de sua equipe.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

11. O RC lhe atende com um sorriso no rosto.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

12. As vestimentas e aparência física do RC condizem com o ambiente sua empresa.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

13. O RC fica satisfeito quando você consegue fechar um bom negócio.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

14. O RC se esforça para dar condições para você ser competitivo.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

15. O RC encara com profissionalismo suas objeções.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

16. O RC mantém seu entusiasmo mesmo durante um período de vendas fracas.

☐ Nunca ☐ Na minoria das vezes ☐ Às vezes ☐ Na maioria das vezes ☐ Sempre

Apêndice C – Questionário de autoavaliação

Autoavaliação relacionada às suas atitudes do dia a dia de trabalho perante os clientes.

Nome do Representante Comercial:

1. Falo menos que meu cliente durante um processo de vendas

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

2. Identifico com facilidade o problema do cliente durante o processo de venda

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

3. Sou flexível durante o processo de venda.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

4. Entendo e atendo as necessidades do meu cliente.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

5. Me expresso com clareza quando falo;

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

6. Meus gestos e expressões corporais completam positivamente o que quero colocar ao meu cliente durante o processo de venda.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

7. Tenho entusiasmo ao atender meu cliente.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

8. Apresento sugestões para melhorar os negócios do meu cliente.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

9. Dedico esforços para concluir as demandas combinadas com meu cliente na última visita efetuada.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

10. Faço-me presente nas ações de venda da equipe de meu cliente.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

11. Atendo com um sorriso no rosto.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

12. Minhas vestimentas e aparência física condizem com o ambiente da empresa de meu cliente.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

13. Fico eufórico quando meu cliente fecha um bom negócio.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

14. Esforço-me para arrumar condições para meu cliente ser mais competitivo.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

15. Encaro com serenidade as objeções de meu cliente.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

16. Mantenho meu entusiasmo mesmo durante um período de vendas fracas.

() Nunca () Na minoria das vezes () Às vezes () Na maioria das vezes () Sempre

Apêndice D – Questionário de avaliação com o gestor comercial

Questões observadas relacionadas ao comportamento do Representante Comercial (RC) do Rio Grande do Sul, onde você é o Gestor, perante seus clientes em geral.

Nome do Representante Comercial:

Data:

1. O RC fala menos que o cliente durante o processo de venda.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
2. O RC identifica com facilidade o problema do cliente durante o processo de venda.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
3. O RC demonstra flexibilidade durante o processo de venda.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
4. O RC procura entender as necessidades do cliente para poder atendê-lo.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
5. O RC consegue se expressar com clareza quando fala.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
6. Os gestos e demais expressões corporais completam positivamente o que o RC quer colocar ao cliente durante o processo de venda.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
7. O RC tem entusiasmo ao atender o cliente.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
8. O RC apresenta sugestões para melhorar os negócios de seu cliente.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
9. O RC demonstra dedicação em concluir as demandas combinadas na última visita ao seu cliente.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre

10. O RC se faz presente nas ações de venda da equipe de seu cliente.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
11. O RC atende o cliente com um sorriso no rosto.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
12. As vestimentas e aparência física do RC condizem com o ambiente da empresa do cliente.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
13. O RC fica eufórico ao fechar um bom negócio.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
14. O RC se esforça para dar condições para seus clientes serem competitivos.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
15. O RC encara com serenidade as objeções de seu cliente.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre
16. O RC mantém seu entusiasmo mesmo durante um período de vendas fracas.
() Nunca () Na minoria das vezes () as vezes () Na maioria das vezes () Sempre

Apêndice E – Análise detalhada dos atributos dos representantes comerciais.

1. Aplicação do Sistema de Avaliação sobre o Representante Comercial (RC) D.

1.1 Avaliação do atributo/competência do RC D.: Empatia

- Pontuação dada pelos clientes
 - 82 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A1 = 4 pontos
 - Afirmação A2 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G1: 4 pontos
 - Afirmação G2: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 98 pontos

Nota final (98/120): 82%

1.2 Avaliação do atributo/competência do RC D.: Adaptabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 84 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A3 = 4 pontos
 - Afirmação A4 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G3: 4 pontos
 - Afirmação G4: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 100 pontos

Nota final (100/120): 83%

1.3 Avaliação do atributo/competência do RC D.: Comunicabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 90 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A5 = 5 pontos
 - Afirmação A6 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G5: 4 pontos
 - Afirmação G6: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 108 pontos

Nota final (108/120): 90%

1.4 Avaliação do atributo/competência do RC D.: Prazer em servir:

- Pontuação dada pelos clientes
 - 92 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A7 = 5 pontos
 - Afirmação A8 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G7: 5 pontos
 - Afirmação G8: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 111 pontos

Nota final (111/120): 93%

1.5 Avaliação do atributo/competência do RC D.: Entusiasmo

- Pontuação dada pelos clientes
 - 95 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A9 = 5 pontos
 - Afirmação A10 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G9: 5 pontos
 - Afirmação G10: 3 pontos

Total de pontos adquiridos: 112 pontos

Nota final (112/120): 93%

1.6 Avaliação do atributo/competência do RC D.: aparência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 99 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A11 = 5 pontos
 - Afirmação A12 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G11: 5 pontos
 - Afirmação G12: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 119 pontos

Nota final (119/120): 99%

1.7 Avaliação do atributo/competência do RC D.: competitividade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 94 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)

- Afirmação A13 = 5 pontos
- Afirmação A14 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G13: 4 pontos
 - Afirmação G14: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 113 pontos

Nota final (113/120): 94%

1.8 Avaliação do atributo/competência do RC D.: resiliência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 92 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A15 = 4 pontos
 - Afirmação A16 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G15: 4 pontos
 - Afirmação G16: 3 pontos

Total de pontos adquiridos: 108 pontos

Nota final (108/120): 90%

2 Aplicação do Sistema de Avaliação sobre o Representante Comercial (RC) A.

2.1 Avaliação do atributo/competência do RC A: Empatia

- Pontuação dada pelos clientes
 - 94 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A1 = 4 pontos
 - Afirmação A2 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G1: 5 pontos
 - Afirmação G2: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 112 pontos

Nota final (112/120): 93%

2.2 Avaliação do atributo/competência do RC A: Adaptabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 90 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A3 = 4 pontos
 - Afirmação A4 = 4 pontos

- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G3: 2 pontos
 - Afirmação G4: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 105 pontos

Nota final (105/120): 88%

2.3 Avaliação do atributo/competência do RC A: Comunicabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 95 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A5 = 4 pontos
 - Afirmação A6 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G5: 5 pontos
 - Afirmação G6: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 113 pontos

Nota final (108/120): 94%

2.4 Avaliação do atributo/competência do RC A: Prazer em servir:

- Pontuação dada pelos clientes
 - 92 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A7 = 4 pontos
 - Afirmação A8 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G7: 5 pontos
 - Afirmação G8: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 109 pontos

Nota final (109/120): 91%

2.5 Avaliação do atributo/competência do RC A: Entusiasmo

- Pontuação dada pelos clientes
 - 94 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A9 = 5 pontos
 - Afirmação A10 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G9: 5 pontos
 - Afirmação G10: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 112 pontos

Nota final (112/120): 93%

2.6 Avaliação do atributo/competência do RC A: aparência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 100 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A11 = 5 pontos
 - Afirmação A12 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G11: 4 pontos
 - Afirmação G12: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 118 pontos

Nota final (118/120): 98%

2.7 Avaliação do atributo/competência do RC A: competitividade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 81 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A13 = 5 pontos
 - Afirmação A14 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G13: 2 pontos
 - Afirmação G14: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 97 pontos

Nota final (97/120): 81%

2.8 Avaliação do atributo/competência do RC A: resiliência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 91 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A15 = 4 pontos
 - Afirmação A16 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G15: 5 pontos
 - Afirmação G16: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 109 pontos

Nota final (109/120): 91%

3 Aplicação do Sistema de Avaliação sobre o Representante Comercial (RC) P.

3.1 Avaliação do atributo/competência do RC P: Empatia

- Pontuação dada pelos clientes
 - 88 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A1 = 5 pontos
 - Afirmação A2 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G1: 4 pontos
 - Afirmação G2: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 105 pontos

Nota final (105/120): 88%

3.2 Avaliação do atributo/competência do RC P: Adaptabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 89 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A3 = 4 pontos
 - Afirmação A4 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G3: 4 pontos
 - Afirmação G4: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 105 pontos

Nota final (105/120): 88%

3.3 Avaliação do atributo/competência do RC P: Comunicabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 92 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A5 = 4 pontos
 - Afirmação A6 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G5: 4 pontos
 - Afirmação G6: 3 pontos

Total de pontos adquiridos: 108 pontos

Nota final (108/120): 90%

3.4 Avaliação do atributo/competência do RC P: Prazer em servir:

- Pontuação dada pelos clientes
 - 80 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)

- Afirmação A7 = 4 pontos
- Afirmação A8 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G7: 4 pontos
 - Afirmação G8: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 96 pontos

Nota final (96/120): 80%

3.5 Avaliação do atributo/competência do RC P: Entusiasmo

- Pontuação dada pelos clientes
 - 76 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A9 = 4 pontos
 - Afirmação A10 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G9: 4 pontos
 - Afirmação G10: 2 pontos

Total de pontos adquiridos: 90 pontos

Nota final (90/120): 75%

3.6 Avaliação do atributo/competência do RC P: aparência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 99 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A11 = 4 pontos
 - Afirmação A12 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G11: 4 pontos
 - Afirmação G12: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 117 pontos

Nota final (117/120): 98%

3.7 Avaliação do atributo/competência do RC P: competitividade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 89 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A13 = 5 pontos
 - Afirmação A14 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G13: 4 pontos
 - Afirmação G14: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 106 pontos

Nota final (106/120): 88%

3.8 Avaliação do atributo/competência do RC P: resiliência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 82 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A15 = 4 pontos
 - Afirmação A16 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G15: 4 pontos
 - Afirmação G16: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 99 pontos

Nota final (99/120): 83%

4 Aplicação do Sistema de Avaliação sobre o Representante Comercial (RC) E.

4.1 Avaliação do atributo/competência do RC E: Empatia

- Pontuação dada pelos clientes
 - 80 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A1 = 5 pontos
 - Afirmação A2 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G1: 5 pontos
 - Afirmação G2: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 100 pontos

Nota final (100/120): 83%

4.2 Avaliação do atributo/competência do RC E: Adaptabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 83 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A3 = 5 pontos
 - Afirmação A4 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G3: 4 pontos
 - Afirmação G4: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 101 pontos

Nota final (101/120): 84%

4.3 Avaliação do atributo/competência do RC E: Comunicabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 81 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A5 = 4 pontos
 - Afirmação A6 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G5: 2 pontos
 - Afirmação G6: 2 pontos

Total de pontos adquiridos: 93 pontos

Nota final (93/120): 78%

4.4 Avaliação do atributo/competência do RC E: Prazer em servir:

- Pontuação dada pelos clientes
 - 84 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A7 = 5 pontos
 - Afirmação A8 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G7: 5 pontos
 - Afirmação G8: 2 pontos

Total de pontos adquiridos: 101 pontos

Nota final (101/120): 84%

4.5 Avaliação do atributo/competência do RC E: Entusiasmo

- Pontuação dada pelos clientes
 - 83 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A9 = 5 pontos
 - Afirmação A10 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G9: 5 pontos
 - Afirmação G10: 2 pontos

Total de pontos adquiridos: 99 pontos

Nota final (99/120): 83%

4.6 Avaliação do atributo/competência do RC E: aparência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 100 pontos

- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A11 = 5 pontos
 - Afirmação A12 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G11: 5 pontos
 - Afirmação G12: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 120 pontos

Nota final (120/120): 100%

4.7 Avaliação do atributo/competência do RC E: competitividade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 80 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A13 = 5 pontos
 - Afirmação A14 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G13: 5 pontos
 - Afirmação G14: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 99 pontos

Nota final (99/120): 83%

4.8 Avaliação do atributo/competência do RC E: resiliência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 94 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A15 = 4 pontos
 - Afirmação A16 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G15: 4 pontos
 - Afirmação G16: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 110 pontos

Nota final (110/120): 92%

5 Aplicação do Sistema de Avaliação sobre o Representante Comercial (RC) R.

5.1 Avaliação do atributo/competência do RC R: Empatia

- Pontuação dada pelos clientes
 - 84 pontos

- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A1 = 4 pontos
 - Afirmação A2 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G1: 4 pontos
 - Afirmação G2: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 100 pontos

Nota final (100/120): 83%

5.2 Avaliação do atributo/competência do RC R: Adaptabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 80 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A3 = 4 pontos
 - Afirmação A4 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G3: 4 pontos
 - Afirmação G4: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 97 pontos

Nota final (97/120): 81%

5.3 Avaliação do atributo/competência do RC R: Comunicabilidade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 98 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A5 = 4 pontos
 - Afirmação A6 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G5: 4 pontos
 - Afirmação G6: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 114 pontos

Nota final (114/120): 95%

5.4 Avaliação do atributo/competência do RC R: Prazer em servir:

- Pontuação dada pelos clientes
 - 82 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A7 = 5 pontos
 - Afirmação A8 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G7: 4 pontos
 - Afirmação G8: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 99 pontos

Nota final (99/120): 83%

5.5 Avaliação do atributo/competência do RC R: Entusiasmo

- Pontuação dada pelos clientes
 - 86 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A9 = 4 pontos
 - Afirmação A10 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G9: 5 pontos
 - Afirmação G10: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 103 pontos

Nota final (103/120): 86%

5.6 Avaliação do atributo/competência do RC R: aparência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 100 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A11 = 4 pontos
 - Afirmação A12 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G11: 4 pontos
 - Afirmação G12: 5 pontos

Total de pontos adquiridos: 118 pontos

Nota final (118/120): 98%

5.7 Avaliação do atributo/competência do RC R: competitividade

- Pontuação dada pelos clientes
 - 87 pontos
- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A13 = 4 pontos
 - Afirmação A14 = 4 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G13: 5 pontos
 - Afirmação G14: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 104 pontos

Nota final (104/120): 87%

5.8 Avaliação do atributo/competência do RC R: resiliência

- Pontuação dada pelos clientes
 - 87 pontos

- Resposta do Profissional de vendas (Autoavaliação)
 - Afirmação A15 = 2 pontos
 - Afirmação A16 = 5 pontos
- Resposta do Gestor de vendas (Observação)
 - Afirmação G15: 3 pontos
 - Afirmação G16: 4 pontos

Total de pontos adquiridos: 101 pontos

Nota final (101/120): 84%